



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A NÁVRH ZMĚN VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

ANALYSIS OF EMPLOYEE EVALUATION AND REMUNERATION SYSTEM, PROPOSAL FOR A
CHANGE IN A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

IVANA BOUKALÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ

BRNO 2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Boukalíková Ivana

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Analýza systému hodnocení a odměňování pracovníků a návrh změn ve vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Analysis of Employee Evaluation and Remuneration System, Proposal for a Change in a Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Charakteristika problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problémů a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

HORNÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a HÜTTLOVÁ, E. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press 2007, 399 s, ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 07.05.2011

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti. Teoretická část vysvětluje základní pojmy týkající se hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků a pracovní motivace. Praktická část popisuje systém hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti a zpracovává dotazníkové šetření spokojenosti s daným systémem. Výstupem práce jsou návrhy na zlepšení současného stavu hodnocení a odměňování pracovníků.

Abstract

Bachelor's thesis deals with the analysis of employee evaluation and remuneration system in a particular company. The theoretical part focuses on basic concepts connected with an employee evaluation, remuneration and work motivation. The analytical part describes and explains such a system in the concrete company and discusses the process and outputs of the questionnaire survey that had been carried out. The goal of the survey was to evaluate the system in terms of being satisfactory and convenient for people using it or those being involved in the system. The concepts suggesting the improvement of the status quo of an employee appraisal and remuneration are the output of the paper.

Klíčová slova

Hodnocení, odměňování, mzda, zaměstnanec, odměny.

Key words

Evaluation, remuneration, wages, employee, benefits.

Bibliografická citace

BOUKALÍKOVÁ, I. *Analýza systému hodnocení a odměňování pracovníků a návrh změn ve vybrané společnosti*. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 73 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a vypracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých zdrojů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2011.

.....

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Markétě Kruntorádové za odborné rady a pomoc při tvorbě bakalářské práce. Děkuji také společnosti KOVOLIS HEDVIKOV a.s. za spolupráci a ochotu při poskytování potřebných informací.

Obsah

Úvod	10
1 Charakteristika problému a cíle práce	11
2 Teoretická východiska práce	12
2.1 Hodnocení pracovníků	12
2.2 Stanovení cílů.....	13
2.3 Význam hodnocení.....	14
2.4 Formální a neformální hodnocení	15
2.4.1 Formální hodnocení	15
2.4.2 Neformální hodnocení	16
2.5 Základní metody hodnocení pracovníků	16
2.5.1 Motivačně-hodnotící pohovor.....	16
2.5.2 Management by objectives	17
2.5.3 Development center	18
2.5.4 Metoda zpětné vazby 360°	18
2.6 Odměňování pracovníků	19
2.6.1 Mzdové formy.....	20
2.6.2 Celková odměna	22
2.6.3 Zaměstnanecké výhody.....	23
2.7 Pracovní motivace	24
2.7.1 Maslowova teorie potřeb	24
2.7.2 Herzbergova teorie potřeb	25
3 Analýza problémů a současná situace.....	26
3.1 Základní informace o společnosti	26
3.2 Historie a současnost společnosti.....	26
3.3 Organizační struktura	27
3.4 Výrobní a obchodní činnost	28
3.5 Personální vývoj.....	29
3.6 SLEPT analýza.....	31
3.7 Porterova analýza pěti sil	32
3.8 Analýza trhu práce	34

3.9	Analýza konkurence z hlediska odměňování	36
3.10	Analýza odměňování ve společnosti KOVOLIS HEDVIKOV a.s.	37
3.10.1	Pracovní doba	37
3.10.2	Stanovení mzdy.....	38
3.10.3	Poskytované benefity	41
3.11	Analýza systému hodnocení.....	41
3.11.1	Používané metody hodnocení	42
3.11.2	Vyhodnocení	43
3.12	Dotazníkové šetření.....	46
3.12.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	46
3.13	Shrnutí analýzy současného stavu.....	54
4	Vlastní návrhy řešení.....	56
4.1	Školení vedoucího pracovníka	56
4.2	Četnost prováděných hodnocení	56
4.3	Výběr zaměstnaneckých výhod.....	59
4.4	Internetové stránky	63
4.5	Prémie za nového pracovníka	64
5	Přínosy a náklady navrhovaných řešení.....	65
5.1	Přínosy.....	65
5.2	Náklady	65
	Závěr	66
	Seznam použitých zdrojů	68
	Seznam grafů, obrázků a tabulek.....	71
	Seznam příloh.....	73

Úvod

V současné době má personální činnost významnou část zásluhy na chodu celé společnosti. Pracovníci tvoří neodmyslitelnou součást firemní strategie, proto je nutné o ně pečovat. Motivující není jenom mzda, kterou získávají za odvedenou práci, ale také různé formy nepeněžního plnění. Ocenění, pochvala či veřejné uznání jsou také velkými motivátory pro pracovníky. Tyto formy odměňování by se měly vzájemně doplňovat a propojovat. Spokojený pracovník má vyšší pracovní nasazení a společnost si tím získává jeho oddanost a věrnost, která velmi úzce souvisí s možnou fluktuací pracovníků ve společnosti.

Hodnocení a odměňování pracovníků patří v současné době v mnoha společnostech mezi důležité činnosti vedoucích pracovníků. Správně prováděné hodnocení vede k pravidelnému posuzování jejich pracovní výkonnosti, osobnímu a pracovnímu rozvoji a také profesní způsobilosti pracovníků. Využívá se ke spravedlivějšímu odměňování a motivování. Nepochybně musí mít tento systém nastavená pravidla a každý pracovník musí být s těmito pravidly seznámen. Pouze spravedlivý a srozumitelný systém vede k větší motivovanosti pracovníků.

Tato bakalářská práce se zabývá systémem hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti KOVOLIS HEDVIKOV a.s. Je rozčleněna na několik částí. V první části jsou vysvětleny teoretické poznatky potřebné pro pochopení dané problematiky. Následující část je věnována analýze systému hodnocení a odměňování. Pro ověření spokojenosti pracovníků se současným systémem je použito dotazníkového šetření. Návrhová část je výstupem daných analýz, dotazníkového šetření a osobních rozhovorů s představiteli společnosti. Zavedení navrhovaného systému by mělo přispět ke zvýšení spokojenosti pracovníků na pracovišti, což by mělo vést k následnému zvýšení efektivity práce a pracovního nasazení. Poslední část kvalitativně a kvantitativně popisuje přínosy a náklady navrhovaných změn ve společnosti.

1 Charakteristika problému a cíle práce

Pravidelné hodnocení pracovníků je jednou z metod personálního řízení, které využívá stále více společností. Hodnocení ale musí mít jasně stanovená pravidla. V mnoha společnostech mají již možnost pracovníci hodnotit i své nadřízené. Bohužel je stále mnoho pracovníků, kteří nevidí v pravidelném hodnocení přínos.

Cílem bakalářské práce je navrhnout vhodný systém hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti KOVOLIS HEDVIKOV a.s. Tento systém musí být přijatelný nejen pro samotné pracovníky, ale také pro jejich zaměstnavatele. Hodnocení a odměňování musí být spravedlivé a mělo by vyplývat z celkového pracovního výkonu daného pracovníka. Změny v systému by měly pomoci při motivaci pracovníků na pracovišti, zvýšit jejich pracovní nasazení a oddanost společnosti a následně eliminovat problémy s fluktuací pracovníků.

Metody pro získávání informací:

- odborná literatura,
- internetové zdroje,
- interní materiály společnosti,
- osobní konzultace s představiteli společnosti,
- dotazníkové šetření.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků společnosti je jednou ze základních činností personálního oddělení zabývající se:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svoji práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či jiným osobám, se kterými přichází v souvislosti s prací do styku,
- sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi,
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci. (8)

V současném pojetí personálního managementu jsou pro hodnocení zaměstnanců rozhodující nejen výsledky práce, ale také znalosti a dovednosti, pracovní a sociální chování, případně osobnostní charakteristiky pracovníka vztahující se k vykonané práci a prostředí, v němž se práce vykonává. Kvalitní systém hodnocení se stává nástrojem k dosažení vyššího výkonu pracovníka, zvýšení kvality činností a schopností. Zároveň se také posuzuje to, jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa a poskytují se mu informace potřebné ke zlepšení práce. Nedílnou součástí hodnocení by vždy mělo být rozpoznání rozvojového potenciálu pracovníka a identifikaci vzdělávacích potřeb. Výsledky hodnocení slouží nejen pro objektivní odměňování, ale i pro rozhodování o pohybu pracovníků ve společnosti, např. povýšení. Nezbytnou součástí je seznámení pracovníka s další perspektivou jeho pracovní kariéry. Systém hodnocení tímto přispívá ke zvýšení stability zaměstnance ve společnosti a zlepšení sociálního klimatu. Spolu s ostatními nástroji je nezastupitelným nástrojem v systému řízení pracovního výkonu. (1)

2.2 Stanovení cílů

Předmětem hodnocení pracovníka je dodržení či nedodržení určených cílů za dané období. Správný cíl pro podněcování pracovníka k lepšímu výkonu by se měl držet zásady SMART tj. specifický, měřitelný, akceptovatelný, dosažitelný a časově splnitelný. (7)

Prvním předpokladem toho, aby každý pracovník pochopil, jaký cíl je po něm vyžadován, je jednoznačné stanovení cíle úkolu. Pracovník tedy musí být plně informován o úkolu a cestách, které povedou k jeho realizaci. Zároveň nesmí být úkol pro pracovníka příliš náročný a stresující, velikost úkolu by mohl ovlivnit konečný výkon. Cíle příliš vysoké nebo naopak nízké jsou většinou ignorovány. Také termín splnění musí mít pevně stanovený čas. Cíle, které nemají stanovené termíny, jsou vytlačovány každodenními činnostmi. Každé cíle je nezbytné pravidelně prověřovat a je-li to nezbytné, přezkoumat. (15)

Pro stanovení cílů se může využít také metody DAGMAR (Defining Advertisement Goals for Measured Advertising Results). Používá se obvykle jako rámec k definování komunikačních cílů. Tyto cíle by měly být především:

- v souladu s celkovými marketingovými a firemními cíli,
- spojeny se současnou a žádoucí pozicí značky a produktu,
- kvantifikovatelné, tj. měřitelné,
- srozumitelné a přijatelné pro všechny, kdo se na jejich plnění bude podílet,
- závazně přijímané,
- motivující pro všechny, kdo se na jejich plnění bude podílet,
- pokud je to nutné rozdělit do dílčích cílů. (6)

Komunikační cíle jsou vodítkem pro všechny, kteří se budou podílet na tvorbě kampaně a její realizaci. Jsou také základem pro strategii kampaně, neboť všechny fáze marketingového komunikačního plánu, jako je tvorba rozhodnutí o rozpočtu, je třeba odvodit od těchto cílů. Je nezbytné, aby kritéria byla definována a kvantifikována předem. Pouze měřitelné cíle jsou nástrojem managementu společnosti k měření

návratnosti investic. Cíle společnosti se mohou více zaměřovat na marketingovou komunikaci, kdy takto vedené cíle odráží nejen zájmy společnosti, ale hlavně ovlivňuje její prezentaci. Pracovníci jsou pro společnost v této fázi velmi důležití. Komunikují se zákazníky a velmi často ovlivňují to, zda si daný produkt zákazník koupí či nikoliv. (6)

Model AIDA se doporučuje k použití komunikujícím subjektům ke sledování dosahovaných stádií jako výsledku komunikace s objektem komunikace, patří k přístupu, který pomáhá společnosti jak při analýzách, tak i při plánování komunikačních aktivit zejména v reklamě, osobním prodeji a při podporách prodeje. Jedná se o všeobecně uznávanou a v praxi také hodně používanou metodu. Samozřejmě se v praxi používá více modelů, které souvisejí se situacemi, pro které se cíle a program stanovují. Je vyjádřena počátečními písmeny anglických názvů.

- attention - vzbuzení pozornosti,
- interest - vzbuzení zájmu,
- desire - vytvoření touhy,
- action - akce. (10)

Prvním a nezbytným předpokladem pro úspěch společnosti je tedy prvotní upoutání pozornosti zákazníka. Následně si musí zákazník začít klást otázky a hlavně se musí začít sám zajímat o informace daného produktu společnosti. To by mělo vyústit k rozhodnutí zákazníka vlastnit daný produkt. Následující a zároveň poslední fází tohoto modelu je pořízení daného produktu. Všechny tyto fáze jsou propojeny a velmi často závisí nejen na komunikačních schopnostech pracovníka, ale také na jeho osobním přístupu k zákazníkům. (10)

2.3 Význam hodnocení

Je-li systém hodnocení dobře připraven, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Musí být ovšem dostatečně věnována pozornost přípravě a propagaci, aby systém hodnocení nesklouzl pouze do formalit. Společnost využívá výsledky hodnocení pracovníků k:

- zvýšení osobní výkonnosti pracovníků,

- využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- zlepšení komunikace mezi nadřízenými a pracovníky,
- navrhování a plánování personálních záloh. (1)

Proces hodnocení má také velký význam i pro samotnou společnost. Tvoří neocenitelnou část firemní strategie. Strategie může být rozdílná, avšak mezi nejdůležitější cíle každé společnosti patří:

- zlepšit stávající pracovní výkon,
- získat informace o názorech pracovníka,
- rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka,
- rozpoznat potenciál pracovního výkonu pracovníka,
- identifikovat a získat kandidáty na povýšení nebo další vzdělání,
- ověřit si informovanost pracovníků,
- motivovat pracovníky,
- odměnit pracovníka podle jeho přispění k dosažení cílů společnosti. (9)

Tyto cíle by měly být v souladu a návaznosti na další oblasti personálních činností (např. plánování systému odměňování, tvorba vzdělávacích plánů, plánování nábory zaměstnanců). (9)

2.4 Formální a neformální hodnocení

Mezi nejčastější způsob dělení forem hodnocení je na formální a neformální.

2.4.1 Formální hodnocení

Toto hodnocení mívá racionálnější a standardizovanou povahu. Je prováděno v pravidelných intervalech (nejčastěji ročně nebo pololetně) a jeho charakteristickým rysem je plánovitost a systematičnost. Vypracovaný dokument se zakládá do osobních materiálů pracovníka a slouží jako podklad pro další personální činnosti týkající se jednotlivce nebo skupin pracovníků. V průběhu formálního hodnocení by se měl nadřízený zaměřit na přezkoumání pracovního výkonu za minulé období, ale mít stále na zřeteli budoucnost. (9)

2.4.2 Neformální hodnocení

Neformálně neboli průběžně bývá hodnocen každý pracovník svým nadřízeným v rámci jejich každodenní spolupráce a komunikace. Toto hodnocení má příležitostnou povahu a bývá spíše determinováno danou situací, momentální náladou vedoucího, jeho pocity a dojmy než skutečnými výsledky práce. Výsledky zpravidla nejsou zaznamenány a jen zcela mimořádně bývají příčinou nějakého personálního rozhodnutí. Výjimkou může být hrubé porušení pracovní kázně. Hodnocení by mělo sloužit i jako oboustranná zpětná vazba. (9)

2.5 Základní metody hodnocení pracovníků

2.5.1 Motivačně-hodnotící pohovor

Tato metoda je často využívána a zpravidla má dvě části. V první části ohodnotí každý pracovník sám sebe. Má tak možnost k vyjádření názoru nad svým pracovním výkonem, najít své silné a slabé stránky. Ve druhé části jsou tyto reakce pracovníka konfrontovány s hodnocením nadřízeného. Cílem pohovoru je zpravidla bilance uplynulého období a diskuse vztahující se k následnému období. Celý pohovor by měl trvat nejvýše 60 minut. (7)

Pro efektivní hodnotící pohovor je důležité, aby se hodnotitel i hodnocený pracovník drželi určitých pravidel:

- hodnotitel odpovídá za průběh rozhovoru,
- hodnotitel musí vycházet při hodnocení pracovníka z nároků na jeho pracovní místo,
- hodnocení pracovníka musí být spravedlivé a vycházet z relevantních informací,
- rozhovor by měl hodnotitel vést ve vhodném a nerušeném prostředí,
- hodnotitel by měl klást otevřené otázky, ověřovat stanovisko,
- umožnit pracovníkovi vyjádřit svůj názor,
- neměla by být opomenuta chvála za dobré pracovní výsledky pracovníka,
- hodnocení rozhovoru je třeba věnovat dostatek času a měl by být ukončen pozitivně. (1)

Časté chyby hodnotitelů:

- přílišná shovívavost či přísnost,
- tendence hodnotit všechny průměrně,
- přeceňování známých kolegů,
- předčasné závěry,
- ovlivnění sympatiemi či antipatiemi,
- hodnocení je ovlivněno činností pracovníka v posledním období,
- úmyslné chyby při hodnocení. (1)

2.5.2 Management by objectives

O rozšíření metody Management by objectives nebo také MBO se postaral Peter Drucker v 50. letech minulého století. Jedná se o metodu zaměřenou do budoucna a jejím posláním je stanovení cílů. Při vedení prostřednictvím cílů jde o to, že pracovníkům se nepředepisuje, co mají přesně dělat, ale mluví se s nimi o výsledcích, kterých je třeba dosáhnout. Způsob dosažení cíle se může při vedení prostřednictvím cílů vybrat, přičemž jeho volnost je samozřejmě omezená některými základními podmínkami (např. rozpočet, interní pravidla, zákonné úpravy). (3)

V rámci systému hodnocení jsou definovány pracovní cíle, které mají vliv na pohyblivou složku platu (mohou mít charakter cílových prémie) a rozvojové cíle. Tyto rozvojové cíle mají vliv na pevnou složku platu. (3)

Hodnotitel se společně schází s hodnoceným v pravidelných intervalech (obvykle jedenkrát za tři měsíce) za účelem dohodnout se na pracovních a rozvojových cílech pro další období a vyhodnotit plnění cílů předchozího období. Zadané cíle jsou písemně zaznamenány a jejich akceptace je stvrzena podpisem hodnoceného. Záznam obsahuje seznam cílů, termín jejich zadání a plnění. Tyto záznamy mohou být více detailnější, např. obsahují termíny průběžných kontrol či prostor pro definování nápravných opatření. (3)

Výhody této metody:

- všichni pracovníci znají své individuální cíle a cíle společnosti,
- podporuje se vlastní odpovědnost a iniciativa pracovníků,
- zlepšuje komunikaci a mezilidské vztahy,
- napomáhá managementu společnosti při plánování postupů,
- rozpoznává problémové oblasti za chodu vzhledem k dosahování cílů. (5)

2.5.3 Development center

Development center (dále jen DC) je moderní metoda, která se používá pro zmapování stávající úrovně dovedností a rozvojového potenciálu pracovníků. Jedná se zpravidla o jednodenní intenzivní program, během něhož účastníci plní řadu písemných úkolů a praktických modelových situací. (1)

Mezi přínosy této metody se řadí:

- získání komplexního pohledu na jednotlivce i na skupinu,
- získání doporučení na další rozvoj schopností a dovedností účastníků,
- vždy jsou minimálně dva hodnotitelé, čímž je eliminován subjektivní pohled,
- možnost účastníkům poskytnout zpětnou vazbu. (9)

DC vycházejí z principu Assessment center. Je zde však věnován mnohem větší prostor průběžné zpětné vazbě a sběru názorů a postřehů účastníků k jednotlivým tématům. Pomocí DC jsou účastníci posuzováni prostřednictvím psychodiagnostických metod a technik. Výstupem je individuální závěrečná zpráva, která zahrnuje navržení individuálního rozvojového programu účastníků. Výhodou DC je vyšší efektivita, úspory ve vzdělávání a spokojenost pracovníků, kterým je věnována individuální péče, a zároveň jsou podrobně seznámeni se svými předpoklady. Pro tuto metodu vznikají specialisté, kteří jsou schopni celou společnost posouvat k lepším výsledkům a trvalému rozvoji. (1)

2.5.4 Metoda zpětné vazby 360°

Pomocí metody 360° zpětné vazby se získají vstupy o výkonu z několika různých zdrojů. Hlavním účelem je zajistit všestranné hodnocení a zlepšit zaměstnancův rozvoj

a růst. Nejprve byla tato metoda vytvořena pro hodnocení samotných řídicích pracovníků, postupně se ale vyvinula v nástroj používaný pro všechny pracovníky. 360° zpětná vazba je vynikající nástroj pro rozvoj kvalit. (7)

Zpětnou vazbu poskytuje nejen přímý nadřízený, ale také jeho kolegové na stejné úrovni a přímí podřízení a často také interní a externí zákazníci. Velmi důležitým prvkem je také sebehodnocení, kdy svůj výkon posuzuje v daných oblastech pracovník sám. Do této metody lze zapojit i další strany, jako je např. personalista či nezávislý externí konzultant. Nástrojem pro získání informací bývá většinou strukturovaný dotazník. (1)

Mezi výhody této metody patří:

- pracovníci vidí jasněji kritické a rozhodující stránky pracovního výkonu,
- identifikuje silné stránky, které lze využít ku prospěchu činnosti,
- zahajuje proces zlepšování klimatu a morálky,
- orientuje pozornost na rozvoj,
- pracovníci získají širší přehled o tom, jak je vnímají jiní lidé. (1)

2.6 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností. V moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu. (9)

V současné době se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka, s radostí, kterou mu práce přináší, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti. Vedle peněžních forem odměňování se používají tedy i nepeněžní formy. Přestože vnější a vnitřní typy odměn mají různou

povahu, jsou navzájem úzce provázány. Následně tyto odměny pak tvoří tzv. celkovou odměnu. (9)

Je mnoho způsobů, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci. Mohou být vázány na povahu vykonané práce a její význam, na odvedenou práci, na schopnosti pracovníka, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání atd. (9)

Odměňování je jeden z nejefektivnějších nástrojů pro motivování pracovníků. Velmi záleží na tom, jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků.

Hlavní úkoly systému odměňování:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, zkušenost, schopnost a loajalitu,
- napomáhat k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- být akceptován pracovníky,
- hrát pozitivní roli v motivování pracovníků,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků. (8)

2.6.1 Mzdové formy

Jedním z nejdůležitějších problémů, které musí každá začínající společnost při vytváření systému odměňování pracovníků řešit, je volba vhodné mzdové formy, popřípadě volba kombinace mzdových forem. Stimulují ke zvýšení a zlepšení pracovního výkonu jednotlivce, kolektivu a společnosti. Jejich smyslem je mzdově ocenit výsledky práce a pracovní jednání. Společnost uplatňuje mzdové formy k odměňování toho, jakým způsobem a s jakými výsledky pracovníci vykonávají svoji práci. (16)

Mzdové formy se nejčastěji rozlišují na:

- základní mzdové formy,
- doplňkové mzdové formy.

Základní mzdové formy (4)

✓ Časová mzda

Jedná se o nejpoužívanější základní mzdovou formu, která má předem smluvně dohodnutou pevnou sazbu za odpracovaný čas. Částka může být hodinová, denní, týdenní nebo měsíční. Výhodou časové mzdy je předvídatelnost, průhlednost a tedy i jistota pro pracovníky. Nevýhodou je minimální motivační potenciál, nutnost kontroly pracovníků a jejich pracovního výkonu, čímž dochází ke zvyšování celkových nákladů i nákladů na jednotku produkce.

✓ Úkolová mzda

Úkolová mzda je přímo vázána na plnění pracovních úkolů, které jsou vyjádřeny výkonovými normami. Pracovníkům je přímo proplacena vyrobená jednotka předem stanovenou částkou. Mezi výhody patří motivace pracovníků k vyšším výkonům. Vzniká zde nutná kontrola kvality práce, aby nedocházelo k vysokému plnění úkolů na úkor kvality.

✓ Podílová (provizní) mzda

U tohoto typu mzdy je odměna závislá na prodaném množství. Pracovník může být odměňován částečně nebo zcela na jeho prodaném množství. Výhodou je přímý vztah odměny k výkonu, nevýhodou je nemožnost ovlivnit některé faktory prodeje (např. hospodářskou situaci, preference zákazníků, kvalitu).

✓ Smíšená mzda

Za smíšenou mzdu se označují různé varianty základních forem mzdy. Smyslem je eliminovat nedostatky výše uvedených typů mezd.

Doplňkové mzdové formy (4)

✓ Prémie

Prémie doplňuje základní formy mzdy při stimulaci pracovníka k dosahování pracovního výkonu. Poskytuje se plnění těch ukazatelů pracovního výkonu, které jsou měřitelné nebo vyčíslitelné. Prémie je tedy stanovována podle předem stanovených kritérií, kde je dán vztah mezi mírou plnění a příslušnou výší prémie. Prémie mohou být individuální i kolektivní, jednorázové nebo periodicky se opakující.

✓ Odměny

Odměny jsou doplňkovou formou mzdy, která je vyplácena podle slovně hodnoceného výkonu. Mohou být vypláceny v pravidelných intervalech nebo jednorázově za mimořádné výsledky vykonané práce.

✓ Příplatky ke mzdě

Příplatky ke mzdě mohou být povinné ze zákona (např. příplatek za práci přesčas, ve svátek) nebo nepovinné, do kterých lze zařadit např. příplatky na oděv, ubytování.

✓ Osobní ohodnocení

Jedná se o individuální formu, která se používá k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků výkonu pracovníka. Velikost je stanovena procentem z platu.

✓ Podíly na výsledku hospodaření

Tato forma může mít tři varianty: podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu. Nejčastější způsob je používání podílu na zisku, kdy se mezi pracovníky rozděluje určité pevně stanovené procento zisku.

2.6.2 Celková odměna (2)

Celková odměna má z hlediska strategie odměňování značný vliv. Obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších. Všechny stránky odměny,

zejména mzda, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnují vnitřní odměny, které přináší práce sama, jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem. Cílem je maximalizovat souhrnný dopad širokého okruhu různých podob odměňování na motivaci, angažovanost a oddanost v práci.

Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn:

- transakční odměny – hmotné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod,
- relační (vztahové) odměny – nehmotné odměny týkající se vzdělávání, rozvoje, zkušeností a zážitků z práce.

2.6.3 Zaměstnanecké výhody

Výhody neboli benefity jsou spolu s výší platu zásadním faktorem při posuzování spokojenosti pracovníků s prací. Jsou nejen prostředkem k udržení stávajících pracovníků, k jejich stabilizaci a zvýšení loajality, ale také prostředkem pro odlišení společnosti od konkurence a budování dobrého jména společnosti. Nezanedbatelnou výhodou je i finanční zvýhodnění mnohých z nich jak pro zaměstnance, tak pro společnost. Musí ovšem odpovídat potřebám pracovníků, jinak nepředstavují atraktivní nabídku pro stávající ani pro potenciální pracovníky. (8)

Zaměstnanecké výhody se mohou členit do tří skupin:

- výhody sociální povahy – např. životní pojištění, důchodové připojištění, půjčky,
- výhody mající vztah k práci – např. stravování, vzdělávání,
- výhody spojené s postavením ve společnosti – např. automobily pro vedoucí pracovníky, bezplatné bydlení. (9)

V posledních několika letech se začal využívat tzv. kafetéria systém. Podstata systému je v tom, že si pracovník vybere benefit podle svého uvážení a v souladu s jeho individuální strukturou potřeb v předem stanoveném limitu. (9)

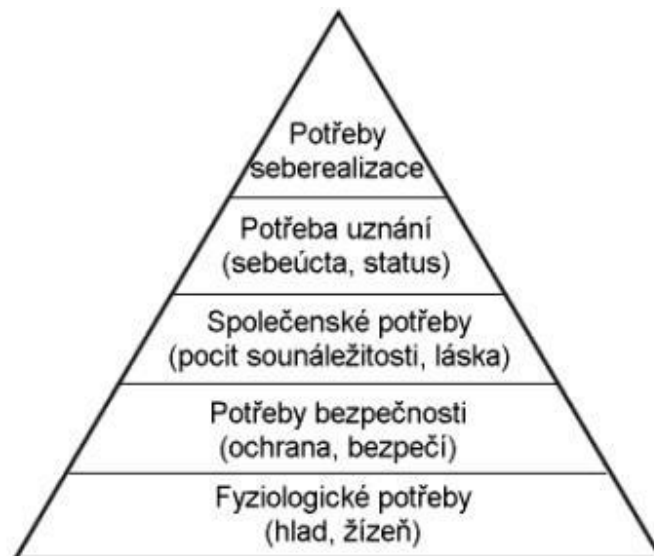
2.7 Pracovní motivace

O motivaci obecně platí, že je základem řízení. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle ani vyžadovat plnění těchto cílů. Jak velká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky. (1)

Pracovní motivace vyjadřuje přístup jednotlivce k práci, jeho ochotu pracovat. Vychází z nějakých vnitřních pohnutek tj. motivů. Touto motivací se jako první začal zabývat F. W. Taylor v druhé polovině 19. století. Dospěl k závěru, že je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovaly pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud se jim nezajistí značné a trvalé zvýšení platu. (11)

2.7.1 Maslowova teorie potřeb

V současné době již existuje na pracovní motivaci více teorií. Mezi nejznámější teorii patří Maslowova teorie potřeb (viz obrázek 1).



Obrázek 1: Maslowova teorie potřeb (16)

Pokud by se ovšem tato teorie převedla do oblasti pracovní motivace, vypadala by tato teorie následujícím způsobem (vzestupně):

- mzda,
- pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana,

- přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích,
- tituly, povýšení, symboly statutu, pocit úspěšnosti,
- pracovní seberealizace, vzestup a rozvoj, osobní růst, plné využití schopností. (11)

2.7.2 Herzbergova teorie potřeb (9)

Dalším vlivným přístupem je Herzbergova teorie vycházející ze zjištění, že pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivňována rozličnými faktory.

- **Satisfactory**

Do těchto faktorů patří úspěch, uznání, samostatná práce, zodpovědnost, povýšení a růst. Existence faktorů vyvolávají spokojenost a mají velkou motivační sílu. Někdy se jim také říká motivátory.

- **Dissatisfactory**

Mezi dissatisfactory lze zařadit plat, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, firemní politika, dozor a bezpečí. U těchto faktorů se motivační vliv rychle vyčerpá. Je to pouze jakási základna pro další vývoj, působí jako prevence nespokojenosti.

3 Analýza problémů a současná situace

3.1 Základní informace o společnosti

Název společnosti: KOVOLIS HEDVIKOV a.s.

Sídlo: Třemošnice, Hedvikov 1, PSČ 538 43.

Právní forma: akciová společnost.

Základní kapitál: 80 400 000 Kč.

Předmět podnikání:

- slévárenství,
- nástrojářství,
- kovoobráběčství,
- silniční motorová doprava nákladní,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje,
- prodej.

Vznik společnosti: 1. dubna 1996.

IČO: 610 58 041.

DIČ: CZ 610 58 041.

Zápis v obchodním rejstříku: Krajský soud v Hradci Králové oddíl B, vložka 1436.

Akcie společnosti:

- 764 ks akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč,
- 160 ks kmenových akcií ve jmenovité hodnotě 25 000 Kč.

Počet zaměstnanců: 600. (21)

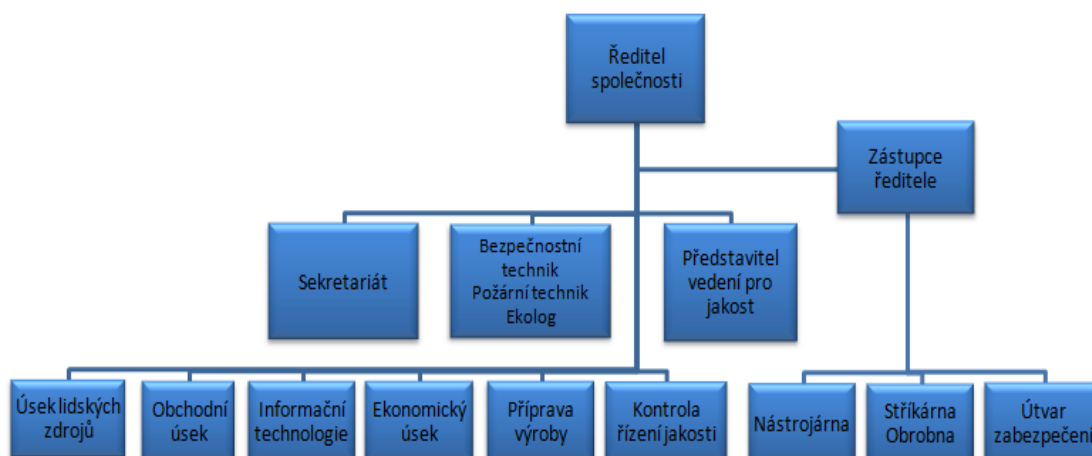
3.2 Historie a současnost společnosti

Společnost byla založena v roce 1816 jako železářská huť. Během roku 1930 byly nainstalovány první lící stroje. V poválečném období se společnost začala specializovat výhradně na výrobu tlakově litých odlitků z hliníkových slitin. Od privatizace v roce 1992 je společnost v soukromém vlastnictví dvou rodin, které udržují aktivní roli v řízení společnosti. V této společnosti není žádná zahraniční účast. (13)

Dnes KOVOLIS HEDVIKOV a.s. zaměstnává téměř 600 pracovníků. Roční produkce o objemu 4 000 - 5 000 tun odlitků dělá z této společnosti hlavní komerční slévárnu v České republice. Společnost se zabývá tlakovým litím hliníkových odlitků, které jsou převážně určené pro automobilový průmysl. Mají zavedený systém jakosti dle norem ISO 9001:2008 a ISO/TS 16949:2009. (13)

3.3 Organizační struktura

V čele společnosti stojí ředitel, který je zároveň jedním z majitelů. Řediteli je podřízen útvar sekretariátu, útvar ekologie a útvar představitele vedení pro jakost. Dále pod něho spadá úsek lidských zdrojů, obchodní úsek, oddělení informačních technologií, ekonomický úsek, oddělení přípravy výroby a oddělení kontroly řízení jakosti. Pod zástupce ředitele, který je také jedním z majitelů, spadá útvar zabezpečení a výrobní úseky – nástrojárna, stříkárna a obrobna. Zjednodušená organizační struktura je znázorněna na obrázku 2.



Orgány společnosti

- Představenstvo:

Předseda představenstva: Ing. Miloslav Pavlas.

Místopředseda: Koudelka Karel.

Člen: Ing. Urban Zdeněk. (21)

- Dozorčí rada:

Předseda: Ing. Koudelka Karel.

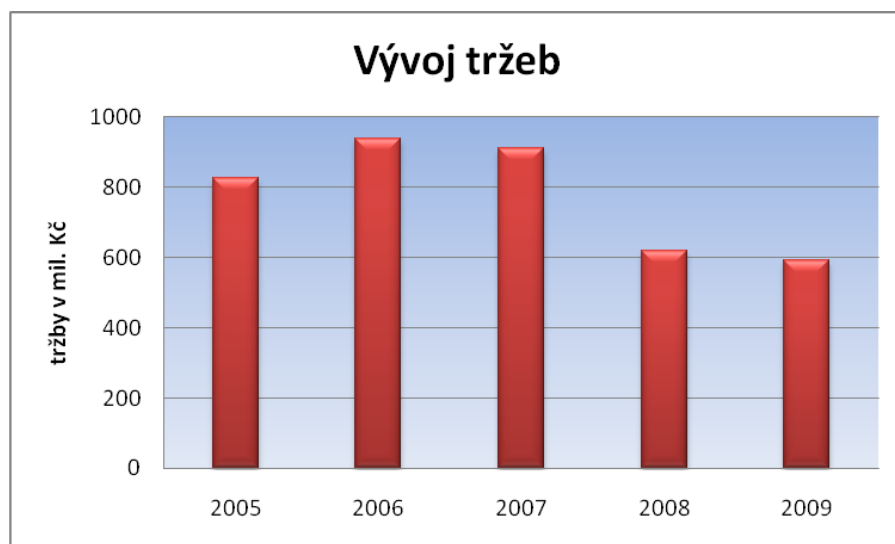
Člen: Ing. Pavlas Miloslav ml.

Člen: JUDr. Culek František. (21)

3.4 Výrobní a obchodní činnost

Hlavní podíl této firmy představuje výroba odlitků a obrobků, které jsou určené zejména pro automobilový průmysl. Podíl dodávek do automobilového sektoru se pohyboval na úrovni 96 % z celkové produkce. Z tohoto podílu činily dodávky pro osobní automobily přibližně 65 %. Celkem bylo prodáno více než 14,5 mil. kusů. Meziroční nárůst činil 184 tun, s předchozím rokem se jedná o 5 % navýšení. (21)

Celkové tržby v roce 2005 dosáhly 825 mil. Kč, v roce 2006 již 937 mil. Kč a v roce 2007 911 mil. Kč. Prudký pokles poptávky vlivem celosvětové hospodářské krize se výrazně projevil v celkových tržbách společnosti. V roce 2008 klesly tržby na 620 mil. Kč a celkový objem tržeb v roce 2009 dosáhl 590 mil. Kč. Ve srovnání s předchozím rokem poklesly přibližně o 2 %. Tento výsledek byl ovlivněn zejména vývojem kurzu české koruny k euru a vývojem ceny hliníkových slitin. Vývoj tržeb je znázorněn v grafu 1.



Graf 1: Vývoj tržeb (zpracováno dle 20, 21)

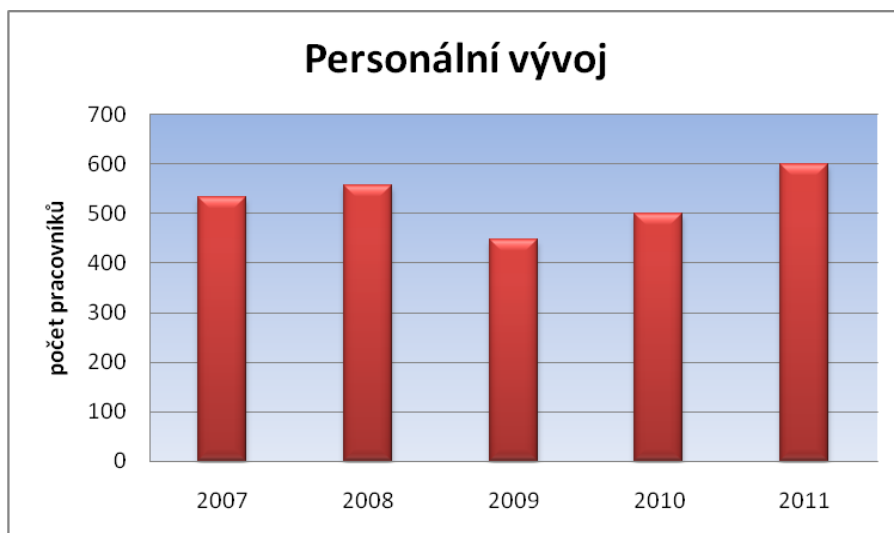
Společnost prodává své výrobky nejen v České republice, ale také je vyváží do zahraničí. Z 90 % výrobků určených na export míří do Evropy, zbytek např. do USA,

Brazílie, Japonsko. Mezi nejvýznamnější zákazníky patří společnost Mubea, Honeywell, Webasto, nebo Waleo. (21)

Do roku 2012 společnost investuje do výstavby nové haly a nových technologií okolo 600 mil. Kč. Zvýší tím svoji výrobní kapacitu o téměř sto procent a zároveň vytvoří až 160 nových pracovních míst. Součástí výstavby je také školicí středisko, kde se pracovníci zaučují pro všechny pozice.

3.5 Personální vývoj

V průběhu každého roku zaznamenává společnost změnu v pohybu svých pracovníků (viz graf 2). Sloupec zobrazuje stav pracovníků ke konci března každého příslušného roku. Na začátku roku 2008 musela společnost čelit nepříznivému vývoji kurzu koruny k euru a začínající hospodářské krizi. Nejprve pozastavila nábor nových pracovníků, následně však společnost musela řešit pokles svých zakázek řízeným odchodem pracovníků, přechodem z nepřetržitého provozu na třisměnný a omezením výroby na čtyři dny v týdnu. Na konci března roku 2009 činil stav pracovníků 447. V druhé polovině roku ovšem nastalo obnovení spolupráce s dlouhodobými odběrateli, došlo k převzetí zakázek jiných sléváren především západoevropských, které se dostaly vlivem hospodářské krize do finančních potíží. Společnost se opět vrátila k nepřetržitému provozu, a tím docházelo k náboru nových pracovníků. Na začátku března 2011 společnost zaměstnává 600 pracovníků. Tento počet není stále definitivní, bude se v průběhu roku postupně navyšovat z důvodu dostavby výrobní haly. (20, 21)



Graf 2: Vývoj počtu pracovníků ve společnosti (zpracováno dle 20, 21)

Zvyšování odborné způsobilosti a vzdělání pracovníků je předmětem trvalého zájmu společnosti. Pozornost je věnována především zvyšování odborné způsobilosti, odborných a jazykových znalostí, zapracování nových zaměstnanců. Dále otázkám bezpečnosti práce, požární ochrany a předepsaným školením. Společnost realizovala vzdělávací projekt s finanční podporou z Operačního programu: Rozvoj lidských zdrojů CZ.04.1.03 Evropského sociálního fondu s názvem „Příprava zaměstnanců na zvyšující se požadavky zákazníků aneb posílení konkurenceschopnosti“. Projekt byl zaměřen na zvyšování manažerských dovedností, zvyšování produktivity práce, zvládání výpočetní techniky a jazykových znalostí. Společnost také využila nabídky úřadu práce a zapojila se do programu „Vzdělávejte se!“ První etapa proběhla od dubna do července roku 2009 a vyškoleny bylo 32 % pracovníků společnosti. Tato etapa byla zaměřena především na kvalitu práce. Od srpna do listopadu roku 2009 bylo vyškoleny 22 % pracovníků v rámci druhé etapy a soustředila se zejména na pracovní produktivitu. (21)

Na veřejnosti se KOVOLIS HEDVIKOV a.s. prezentuje především pořádáním podnikového plesu, sportovního dne a vydáváním podnikového časopisu, který je publikován čtvrtletně každému pracovníkovi. (21)

3.6 SLEPT analýza

Jedná se o analytický nástroj, který slouží k identifikaci vnějšího prostředí společnosti. Analyzují se sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory okolí podniku.

- **Sociální faktory**

V posledních letech se hovoří o nedostatku kvalifikovaných pracovních sil strojírenských oborů. V důsledku úpadku těchto oborů může být pro společnost velmi těžké najít nové pracovníky. Dalším důležitým sociálním faktorem je nezaměstnanost. Tento faktor bude podrobněji rozebrán v kapitole 3.8.

- **Legislativní faktory**

Legislativa je nejistý faktor, zákony se neustále mění. Tento vývoj musí společnost stále sledovat (např. daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení, právní úpravu pracovních podmínek). Veškeré tyto změny by mohly výrazně ovlivnit samostatné podnikání.

Společnost podniká na základě Zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů. Má vybudovaný a zavedený systém jakosti dle norem ISO 9001: 2008 a ISO/TS 16949: 2009. Splňuje limity České republiky a EU na ochranu životního prostředí.

Od 1. 1. 2011 musí poskytovat zaměstnavatel podle § 192 a § 194 zákoníku práce náhradu mzdy nebo odměny v období prvních 21 kalendářních dní trvání pracovní neschopnosti pracovníka. Do konce roku 2010 to bylo 14 kalendářních dní. Schválené opatření je omezeno na dobu tří let, tj. do konce roku 2013. Pro společnost to znamená zvýšení finančního zatížení. (15)

- **Ekonomické faktory**

Neustále dochází k výkyvům ve vývoji devizových kurzů. Kurz české koruny ke světovým měnám je v současné době velmi nestabilní. Pro společnost je tato

skutečnost nepříznivá, neboť výrazný objem tržeb je realizovaný v eurech. Je tedy ohrožena kurzovými riziky, především ztrátou. Eliminovat tyto skutečnosti se společnost snaží formou úhrad firemních závazků v eurech. Vlivem nestability kurzu směn se špatně odhaduje vhodná doba pro směnu měn.

- **Politické faktory**

Vstupem České republiky do Evropské unie se odbouraly základní bariéry pro obchodování – volný pohyb osob, kapitálu a zboží.

V současné době není v České republice politická stabilita. Vláda chce snížit zadluženost státního rozpočtu, což vede k zavádění daňových opatření a tzv. úsporných balíčků.

- **Technologické faktory**

Automobilový průmysl a zejména jeho neustálý vývoj klade vysoké požadavky na společnost. Tento neustálý pokrok nutí společnost k investicím do nejnovějších technologií a tím následně vytváří prostor pro zlepšování situace ve společnosti. V důsledku legislativních opatření na ochranu životního prostředí a ekologičtější provoz, musí společnost investovat i do tohoto odvětví.

3.7 Porterova analýza pěti sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je velice důležitým nástrojem pro analýzu oborového okolí. Z pěti různých pohledů zjišťuje, jakým způsobem působí na společnost konkurence. Tímto pohledem je riziko vstupu potenciálních konkurentů, rivalita mezi stávajícími konkurenty, smluvní síla odběratelů, smluvní síla dodavatelů a hrozba substitučních výrobků.

- **Riziko vstupu potenciálních konkurentů**

Výroba tlakově litých hliníkových odlitků není jednoduchou záležitostí. Společnost, která chce vstoupit na trh, musí vlastnit značný počáteční kapitál. Jen tak se bude moci vyrovnat náročnému technologickému odvětví.

- **Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Konkurencí se rozumí každá další společnost, která se zabývá stejným výrobním programem jako KOVOLIS HEDVIKOV a.s. Společnost by tedy mohla ztratit dosavadní tržní podíl. Pravda je ovšem taková, že hospodářská krize z dlouhodobého hlediska společnosti spíše pomohla. Převzala zakázky menších společností, které se dostaly do finančních tísní. Především se jednalo o západoevropské slévárny.

Společnost si musí získávat lepší postavení na trhu neustálým výzkumem. V této souvislosti se začal ve společnosti vytvářet úsek vývoje. Hlavní konkurenční výhodu lze spatřit především ve schopnosti firmy propojit nové moderní technologie s novými požadavky zákazníků.

Mezi důležitá hlediska v boji s konkurencí patří také orientace na zákazníky z celého světa. Společnost se nezaměřuje pouze na zákazníky v Evropě, ale svoje produkty exportuje do celého světa. Znamená to tedy, že si udržuje kvalitu svých produktů a je schopna v boji s konkurencí obstát.

- **Smluvní síla odběratelů**

Jak již bylo zmíněno výše KOVOLIS HEDVIKOV a.s. prodává své produkty v České republice i v zahraničí. Každý odběratel samozřejmě požaduje co nejnižší cenu, což nutí společnost vyrábět tyto produkty s co možná nejnižšími náklady. Společnost je závislá na vývoji v automobilovém průmyslu. Tato skutečnost se projevila především v období hospodářské krize, kdy došlo ke snížení poptávky dílů pro tento průmysl, a společnost musela omezit výrobu.

- **Smluvní síla dodavatelů**

Komunikace a vztahy mezi společnostmi a dodavateli jsou velmi důležité a nezbytné. Společnost odebírá materiál na výrobu od dodavatelů, se kterými dlouhodobě spolupracuje. Pro výrobu je to zejména dodání hliníkových cihel a kovového šrotu, různých druhů těsnění apod. Bezesporu musí být zabezpečeno nejen dodání palet a obalových materiálů pro uchování a přepravu produktů, ale také všech potřebných věcí

určených pro chod celé společnosti. Společnost je dostatečně silná a stabilní, aby nemusela podléhat tlaku dodavatelů.

- **Hrozba substitučních výrobků**

Produkty z poměrně velké části míří do automobilového průmyslu, kde je kladen velký důraz nejen na kvalitu, ale také životnost. Výroba je velmi specifická a finančně náročná zejména na počáteční kapitál. V současné době neexistuje substitut, kterým by mohly být dané výrobky nahrazeny. Zatím se neosvědčil jiný alternativní materiál, z kterého by se mohlo vyrábět. Nebyla ani vynalezena jiná vhodná výrobní technologie.

3.8 Analýza trhu práce

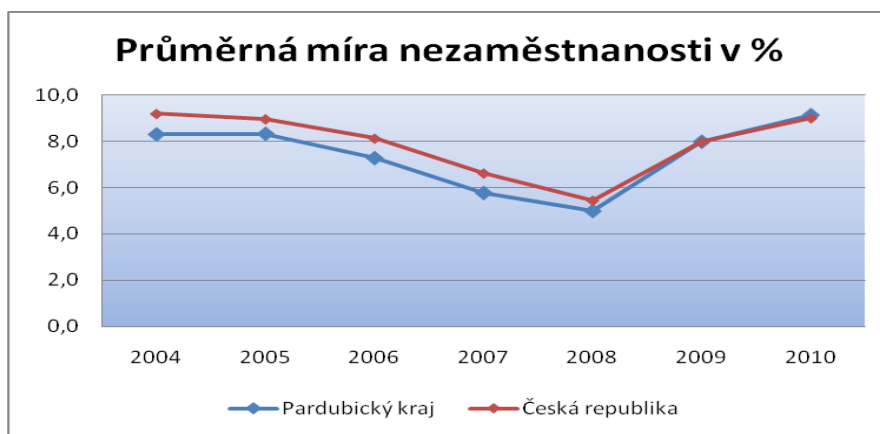
Společnost se nachází v Pardubickém kraji, okres Chrudim. V kraji je rozvinutý strojírenský, textilní, chemický a oděvní průmysl. Např. PARAMO, a.s. (chemický průmysl), MEGATECH Industries Hlinsko s. r. o., DAKO-CZ, a. s. (strojírenství), ETA a. s. (elektroprůmysl), EVONA a. s. (textilní průmysl). V těchto odvětvích je také zaměstnáno nejvíce lidí.

V souvislosti s hospodářskou krizí zaznamenaly strojírenské společnosti v naprosté většině případů snížení počtu pracovníků. K výraznějšímu uvolňování pracovníků ze strojírenských firem nedocházelo hlavně z důvodu toho, že společnosti uvolňovaly především zahraniční pracovníky a využívaly možnosti vyplácení nižších náhrad mezd z důvodu překážek na straně zaměstnavatele, tj. vyplácení 60 % mzdy.

Počet obyvatel v Pardubickém kraji na konci roku 2010 činil 517 164, z toho v okrese Chrudim 104 395. Celkový počet zaměstnavatelů k 31. 12. 2010 v okrese Chrudim je 2 206. Celkový počet zaměstnanců v těchto společnostech k 31. 12. 2010 v okrese Chrudim činil celkem 28 269 osob. Ve srovnání s předešlým rokem došlo ke snížení zaměstnanosti ve společnostech o 1 222 pracovníků. (12)

V následujícím grafu 3 je znázorněn vývoj průměrné míry nezaměstnanosti Pardubického kraje a České republiky v letech 2004 až 2010. Až do roku 2009 byla

průměrná míra nezaměstnanosti v tomto kraji vždy nižší než celorepublikový průměr. V roce 2009 se obě hodnoty vyrovnaly na hodnotu 9 %. Průměrná míra nezaměstnanosti v Pardubickém kraji v roce 2010 byla 9,1 %, což je o 0,1 % více než ve srovnání s průměrem České republiky.



Graf 3: Míra nezaměstnanosti (zpracováno dle 12)

Počet evidovaných uchazečů o zaměstnání každým rokem stoupá. Na konci sledovaného období se počet uchazečů zvýšil téměř dvojnásobně. Naopak počet volných míst v okrese Chrudim má sestupnou tendenci a v roce 2010 je nabízeno uchazečům pouze 220 míst. Znamená to tedy, že na každé jedno pracovní místo připadá 28,21 uchazečů. Míra nezaměstnanosti zaznamenala v roce 2009 vysoký nárůst na hodnotu 10,63 %. Ke konci roku 2010 míra nezaměstnanosti dosáhla výše 11,48 %. Ke snížení nezaměstnanosti v průběhu roku především přispívají sezónně orientované odvětví (zemědělství, stavebnictví). Tento pokles je však dočasný a na podzim se každoročně očekává růst nezaměstnanosti. Tyto vybrané ukazatele nezaměstnanosti v okrese Chrudim popisuje tabulka 1.

Tabulka 1: Nezaměstnanost (zpracováno dle 12)

Nezaměstnanost v okrese Chrudim	2007	2008	2009	2010
evidovaní uchazeči o zaměstnání celkem	3299	3618	5687	6206
volná pracovní místa	1302	893	267	220
uchazeči připadající na 1 volné pracovní místo	2,53	4,05	21,3	28,21
míra nezaměstnanosti (v %)	5,81	6,57	10,63	11,48

3.9 Analýza konkurence z hlediska odměňování

V této analýze jsou sledovány společnosti s počtem pracovníků vyšším než 200 s působností v České republice. Mezi nejvýznamnější konkurenční společnosti patří:

- KOVOLIT, a.s.,
- Kovohutě Příbram nástupnická, a.s.,
- Slévárna HEUNISCH, a. s.,
- METALIS Nejdek s.r.o.,
- EUTIT s.r.o.,
- Slévárna hliníku s.r.o.

Všechny tyto společnosti mají stejný či podobný předmět podnikání.

Společnost KOVOLIS HEDVIKOV a.s. se řadí dle klasifikace CZ NACE do sekce C - zpracovatelský průmysl. Průměrná měsíční mzda v tomto sektoru dle českého statistického úřadu v roce 2009 činila 23 852 Kč, v roce 2010 24 829 Kč. (14) V následující tabulce 2 je možné porovnat výši této průměrné mzdy s průměrnou měsíční mzdou konkurenčních společností. Pro výpočet bylo použito účetních výkazů, které mají společnosti za povinnost zveřejňovat. K tomuto účelu slouží internetové stránky Obchodního rejstříku.

Tabulka 2: Průměrná měsíční mzda (vlastní zpracování)

Průměrná měsíční mzda	
Zpracovatelský průmysl	23 852 Kč
METALIS Nejdek s.r.o.	11 568 Kč
KOVLIS HEDVIKOV a. s.	18 057 Kč
KOVLIT, a.s.	18 795 Kč
Slévárna HEUNISCH, a. s.	22 279 Kč
Kovohutě Příbram nástupnická, a.s.	25 622 Kč

Průměrná měsíční mzda ve zpracovatelském průmyslu je o 5 795 Kč vyšší než ve společnosti KOVLIS HEDVIKOV a.s. V porovnání s konkurencí stejného odvětví

společnost dosahuje druhé nejnižší průměrné měsíční mzdy, tj. 18 057 Kč. Na druhou stranu je velmi srovnatelná se společností KOVOLIT, a.s., kdy se liší pouze o 738 Kč. Skutečná výše průměrné mzdy se ve skutečnosti může lišit. Výpočet je proveden ze mzdových nákladů celé společnosti, kdy představitelé společnosti pobírají vyšší mzdu než jejich pracovníci.

Porovnat poskytované benefity konkurenčních společností nebylo možné. Společnosti neuvádějí na svých oficiálních internetových stránkách žádné informace a po kontaktování e-mailem neodpověděla ani jedna z oslovených společností.

3.10 Analýza odměňování pracovníků ve společnosti KOVOLIS HEDVIKOV a.s.

Pro stabilizaci pracovníků, zvyšování jejich důvěry ke společnosti, zvyšování výkonnosti pracovníků a jejich osobního rozvoje podporuje vedení společnosti motivaci zaměstnanců. Tento program vychází z dlouhodobých a krátkodobých cílů. Pracovníci jsou řazeni do pracovních pozic v návaznosti na vykonávanou práci podle jejich odpovědností, znalostí a zkušeností.

Systém odměňování ve společnosti KOVOLIS HEDVIKOV a.s. se řídí zejména určenými vnitropodnikovými předpisy:

- mzdový předpis,
- pracovní řád.

Tyto předpisy jsou stanoveny na základě zákonné právní úpravy a také na základě specifických požadavků společnosti.

3.10.1 Pracovní doba

Délka pracovní doby je ve společnosti stanovena podle pracovních pozic. U jednosměnného provozu 40 hodin týdně. Zde může být pracovníkem uplatněna pružná pracovní doba. U dvousměnného, třisměnného nebo nepřetržitého provozu činí pracovní doba 37,5 hodin týdně. Každý pracovník musí evidovat údaje o své pracovní době pomocí mechanického nebo elektronického docházkového systému. (19)

3.10.2 Stanovení mzdy (18)

Základní mzda

- hodinová základní mzda je stanovena pracovníkům v dělnických profesích,
- měsíční základní mzda je stanovena TH pracovníkům,
- smluvní základní mzda je stanovena vedoucím pracovníkům.

Nejnižší úroveň zaručené mzdy za měsíc je 8 000 Kč respektive 48,10 Kč za každou odpracovanou hodinu.

Pohyblivé složky

- Odměny při významných pracovních a životních výročích a dalších příležitostech
 - ✓ výročí 50 let věku: odměna 1 000 – 7 500 Kč podle počtu odpracovaných let,
 - ✓ při odchodu do důchodu: odměna 1 000 – 7 500 Kč podle počtu odpracovaných let,
 - ✓ při narození dítěte: 2 500 Kč,
 - ✓ bezplatné dárkovství krve: 1 000 – 2 000 Kč podle druhu získané plakety.
- Mimořádné odměny
 - ✓ mimořádné odměny za splnění pracovních úkolů, které se vyskytly mimořádně,
 - ✓ cílové odměny poskytované za splnění významných mimořádných úkolů, zkrácení termínů, dosažení významných úspor.

Každá mimořádná odměna musí být schválena ředitelem společnosti.

- Roční odměna

Tato odměna se poskytuje všem zaměstnancům v hlavním pracovním poměru, kteří pracují ve společnosti déle jak 12 měsíců. Základní sazba roční odměny se stanoví za předchozí uzavřený hospodářský rok. Pracovníkovi náleží za každý odpracovaný rok 1 %, maximálně však 4 % z částky stanovené ředitelem společnosti. Rozhodným ukazatelem pro výplatu roční odměny je splnění plánovaného krycího příspěvku společnosti.

Příplatky ke mzdě a mzdová zvýhodnění

- Mzda za noční práci

Za dobu noční práce přísluší pracovníkovi dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

- Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Vymezení ztíženého pracovního prostředí stanovuje vláda. V současné době se to týká ve společnosti pouze profese tavič ve slévárně barevných kovů. Pracovníkovi náleží příplatek ve výši 10 % základní sazby minimální mzdy za odpracovanou hodinu ve ztíženém pracovním prostředí.

- Mzda za práci v sobotu a neděli

Za práci vykonanou v sobotu a neděli přísluší pracovníkům dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

- Odměna za pracovní pohotovost

V případě naléhavé potřeby výkonu pracovníka nad rámec jeho rozvrhu pracovních směn, poté mu náleží odměna ve výši 10 % průměrného výdělku.

- Mzda za práci přesčas

Pracovníkům přísluší za práci přesčas příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku

- Mzda za práci ve svátek

Tento příplatek činí 100 % průměrného hodinového výdělku.

- Odměna za dobré nápady

Společnost podporuje podávání dobrých nápadů, jejich vyhodnocení a následné vyčíslení přínosů. Odměna je od 1 000 Kč, maximálně však do výše 40 000 Kč. Odměna se stanoví na základě posouzení dle přínosu pro společnost KOVOLIS HEDVIKOV a.s. Hodnotícím kritériem je přínos pro kvalitu, přínos v oblasti péče o stroj či ekonomický efekt podaného nápadu.

- Příplatek za funkci mentora

V tomto případě je pracovník pověřen funkcí mentora (školitele) a přísluší mu za výkon této práce měsíční příplatek ve výši 1 500 Kč.

- Odměna za odpracování plného časového fondu

Hlavním posláním této odměny je odměnit pracovníky za pravidelný přístup k plnění pracovních úkolů. Podmínkou pro získání je odpracování plného měsíčního časového fondu. Výše odměny je 1 000 – 2 400 Kč podle toho, v jakém provozu je pracovník zaměstnán.

- Odměna z fondu vedoucího

Minimální výše odměny je 500 Kč. Jedná se ovšem o nenárokovou složku mzdy a její rozdělení je plně v kompetenci vedoucího. Využívá se pro oceněné mimořádné aktivity pracovníka. Finanční prostředky do tohoto fondu jsou uvolněny na základě schválení rozpisu ředitelem společnosti

- Prémie

Prémie jsou mzdovou formou, které hodnotí přínos zaměstnance zejména z krátkodobého hlediska. Výše prémie je závislá na splnění konkrétních prémiových ukazatelů, které mohou vyjadřovat osobní cíle jednotlivce či úkolu útvaru. Pro výpočet prémie jsou stanoveny prémiové ukazatele:

- ✓ nekvalita,
- ✓ nepřekročení stanoveného limitu prostojů,
- ✓ nepřekročení stanovené doby obrátky zásob,
- ✓ nepřekročení stanoveného limitu nákladů,
- ✓ rychlost odhalení neshody,
- ✓ nepřekročení stanoveného limitu mzdových nákladů,
- ✓ poměr preventivní údržby a oprav.

Tyto ukazatele jsou ještě rozčleněny podle jednotlivých úseků. Celková výše prémie při splnění stanovených cílů je 36 % z předem stanovených ukazatelů. Vedoucí pracovník může zvýšit prémii nad tuto úroveň. Nesmí být ovšem překročena celková

částka prémie určená pro středisko. V případě výrobních dělníků přísluší premie jen za odpracované produktivní hodiny na kvalitních výrobcích.

3.10.3 Poskytované benefity

Zaměstnanecké výhody neboli benefity na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka, k době zaměstnání ve společnosti a k zásluhám. Na některé výhody zaměstnanci připlácí, jiné jsou pro ně bezplatné. KOVOLIS HEDVIKOV a.s. nabízí tyto benefity pro pracovníky:

- týden dovolené navíc,
- příplatek na stravování v hodnotě max. 55 % bez ohledu na to, zda zaměstnanec odebere teplou, chlazenou či mraženou stravu,
- prodejní boxy s jídlem a nápoji,
- zvýhodněný telefonní tarif,
- možnost ubytování ve vlastní ubytovně,
- příspěvek na pojištění odpovědnosti za škodu ve výši 50 % bez ohledu na to, jak dlouho pracovník ve společnosti pracuje,
- příspěvek na cestovné pracovníkům bydlícím ve vzdálenějších městech,
- dar v hodnotě 2 500 Kč při příležitosti narození dítěte,
- studium cizích jazyků,
- očkování proti chřipce.

3.11 Analýza systému hodnocení

Ve společnosti KOVOLIS HEDVIKOV a.s. dochází k pravidelnému hodnocení pracovníků s cílem tvorby podkladů pro následné odměňování. Jsou prováděna pomocí předem připravených formulářů (viz příloha 2). Společnost provádí pouze hodnocení roční.

3.11.1 Používané metody hodnocení

Tato část porovnává systém hodnocení pracovníků metodou čtyřbodové stupnice a desetibodové stupnice. Společnost od podzimu 2008 přešla na nový systém hodnocení pracovníků, kdy hodnotí pomocí desetibodové stupnice. Tato analýza se specializuje pouze na zaměstnance stříkárny, konkrétně se to týká 33 pracovníků. U těchto pracovníků proběhlo hodnocení ve všech sledovaných letech. Pro vytvoření časové řady nebylo možné použít i údaje hodnocení pracovníků roku 2010. Společnost se rozhodla pro celopodnikové hodnocení až na podzim roku 2011.

V posledních několika obdobích docházelo ve společnosti ke změnám v systému hodnocení. Tato práce je zaměřena pouze na poslední dvě používané metody. Na jaře roku 2008 se všichni pracovníci hodnotili metodou čtyřbodové stupnice. Na podzim téhož roku se zaváděl nový systém a pro hodnocení bylo vybráno pouze 33 pracovníků jedné směny. Hodnocení roku 2009 bylo opět celopodnikové a proběhlo v listopadu 2010. Ve všech sledovaných letech bylo vybráno pouze těchto 33 pracovníků. Výsledky hodnocení jsou znázorněny v příloze 3. Hodnocení vybrané skupiny lidí proběhlo pomocí 3 hodnotitelů. První hodnotitel má u každého pracovníka označení C2, druhý hodnotitel C1 a poslední H1. Všichni pracovníci jsou označeni nejprve svým hodnotitelem a poté mají přidělené číslo.

V tomto úseku pracovníci pracují v nepřetržitém provozu 12 hodinové směny. Čtyři skupiny pracovníků se střídají na principu popsaném v tabulce 3 níže. Pracovní pozice v úseku stříkárny jsou následující: operátoři, lisaři, zámečníci, hrotaři, nástrojáři a manipulační dělníci. V příloze 3 jsou tyto pozice označeny prvním písmenem dané pozice.

Tabulka 3: Pracovní doba (zpracováno dle 19)

	pondělí-úterý	středa-čtvrtek	pátek-sobota-neděle
1.týden	6:00-18:00	volno	18:00-6:00
2.týden	volno	6:00-18:00	volno
3.týden	18:00-6:00	volno	6:00-18:00
4.týden	volno	18:00-6:00	volno

U každého jednotlivce se hodnotí tato kritéria:

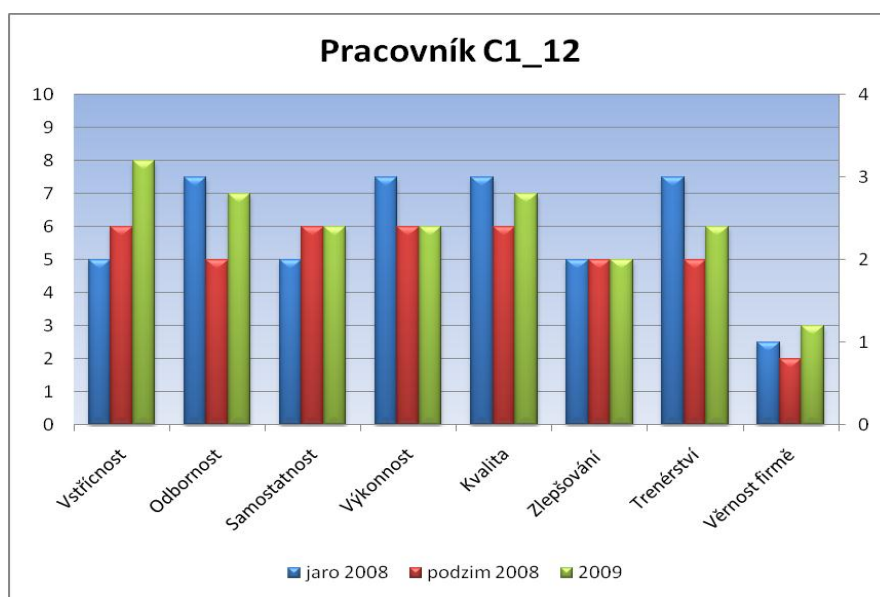
- vstřícnost - ochota pomáhat, ochota odpracovat přesčasové hodiny, ochota pracovat v týmu,
- odborné znalosti a dovednosti - znalost ovládání techniky, postupů a technické dokumentace,
- samostatnost - řešení problémů,
- výkonnost - množství odvedené práce a její stabilita,
- kvalita výrobků - dodržování standardů, bezpečnosti práce, pracovní doby a kvality,
- zlepšování - zlepšování a zkvalitňování práce, úspora času, pracnosti a materiálů,
- trenérství - schopnost a ochota vysvětlit, ukázat a sdílet znalosti,
- věrnost firmě - počet let odpracovaných ve společnosti.

3.11.2 Vyhodnocení

V této kapitole byly grafy vytvořeny z údajů v tabulce přílohy 3.

- Hodnocení jednotlivců

V grafu 4 jsou znázorněna všechna hodnocená kritéria, která udávají silné a slabé stránky pracovníka C1_12. Tento pracovník byl vybrán náhodně. V tomto případě se jedná o zámečníka, který v době posledního hodnoceného období pracoval ve společnosti 3 roky. Na první pohled je patrné, že pokud má hodnotitel možnost většího výběru, uplatňuje více možností pro ohodnocení. Hodnotitelé se vždy snaží vyvarovat extrémů, což ve čtyřbodové stupnici značně omezí rozhodování. Kritéria pracovního nasazení spolu úzce souvisí a není žádoucí, aby pracovník dosahoval extrémních odchylek mezi těmito kritérii. Dále lze konstatovat, že pracovník s delší působností ve společnosti dosahuje lepších bodových ohodnocení než ten, který je zaměstnán pouze kratší dobu. Zároveň mohou motivovat nově zaměstnané pracovníky. Stálost pracovníků je pro společnost velmi důležitá nejen proto, že vykazují stabilní množství práce, ale také proto, že ušetří na nákladech spojených s výběrem nových pracovníků a jejich následném školení.

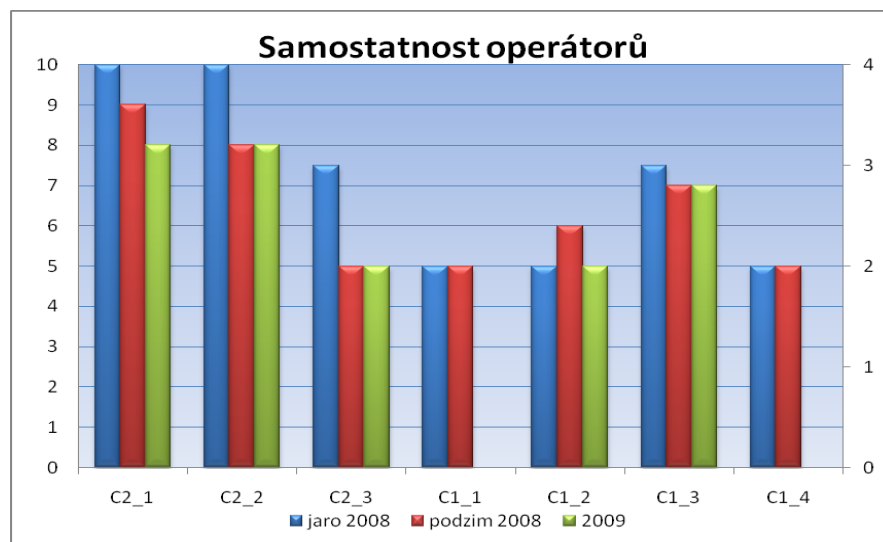


Graf 4: Hodnocení pracovníka (vlastní zpracování)

Stejným způsobem mohou být graficky vyhodnoceni i ostatní hodnocení pracovníci. Ke každému by byl vytvořen obdobný graf znázorňující stejná kritéria.

- Hodnocení podle pracovních pozic

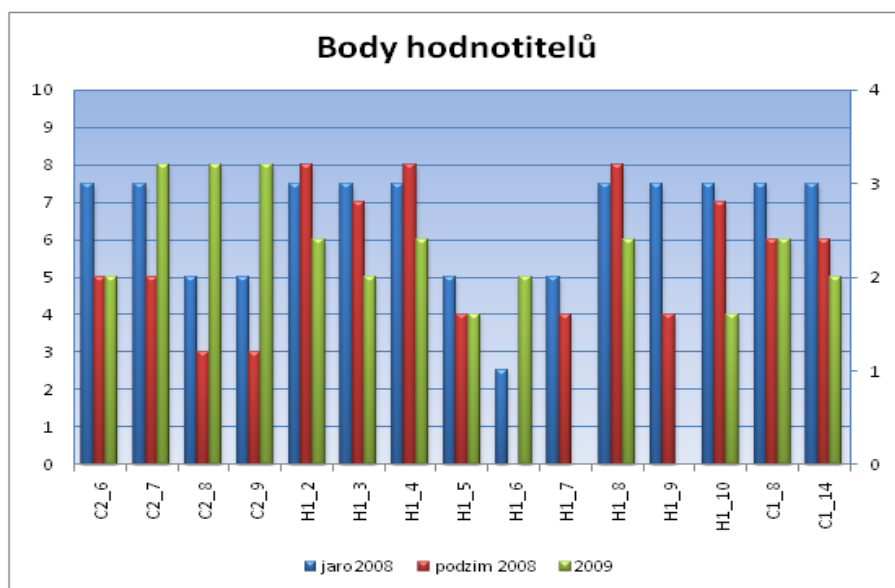
Schopnost řešit problémy neboli samostatnost má u operátorů z dlouhodobého hlediska spíše klesající tendenci (viz graf 5). Lze si také povšimnout, že operátoři C1_1 a C1_4 nedosahovali průměrných hodnot jako jejich spolupracovníci. V roce 2009 oba pracovníci společnost opustili. Tento trend s nízkým ohodnocením lze i aplikovat na další pracovníky, kteří společnost opustili. Z celkových 33 pracovníků opustilo během jednoho roku 7 pracovníků. To by mohlo signalizovat problémy s fluktuací. Na druhou stranu, pokud pracovník nezvládá dané tempo jeho pracovní náplně po fyzické stránce, nepomohou společnosti žádné motivační programy, třebaže by pracovníka velmi motivovaly.



Graf 5: Samostatnost operátorů (vlastní zpracování)

- Bodové hodnocení hodnotitelů

Hodnotitel představuje v procesu hodnocení nejdůležitější roli. Záleží na tom, jak pečlivě a uvážlivě přistupuje k této funkci. Bezespору se nejedná o jednoduchý úkol a hodnotitel by se měl vždy řádně připravit a vyvarovat se častých chyb, zvláště pokud je hodnocení provázáno s odměňováním. Před samotným hodnocením by měli být hodnotitelé řádně proškoleni. V grafu 6 je znázorněno bodové rozpětí všech tří hodnotitelů, konkrétně hodnocení výkonnosti pracovníků. Hodnotitelé se snaží využívat všech možností bodové stupnice, ani v rámci pracovního zařazení svých podřízených nepoužívají hodnotitelé stejné bodové ohodnocení. Hodnotí tedy každého jednotlivě.



Graf 6: Hodnocení hodnotitelů (vlastní zpracování)

- Průměrný počet bodů

Průměrný počet bodů ve čtyřbodové stupnici je 20, v desetibodové stupnici činí tato hodnota 43 za rok 2008 a v následujícím roce 46 bodů. Lze tedy potvrdit, pokud pracovníci pracují ve společnosti delší dobu, podávají lepší a stabilnější výkony.

3.12 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názor pracovníků na současný systém hodnocení a odměňování, jak jsou s tímto systémem spokojeni, s čím jsou spokojeni a naopak s čím nejsou spokojeni ve společnosti.

Dotazník byl zcela anonymní a obdrželo jej 50 pracovníků stříkárny. Skládá se z 27 otázek, z toho 2 otázky jsou otevřené (viz příloha 1). Pro vyhodnocení dotazníkového šetření bylo možné použít 45 vyplněných dotazníků. Dotazník vyplňovala stejná směna, která byla analyzována v předchozí části. Výsledky získané tímto provedeným dotazníkovým šetřením jsou zachyceny v následujícím textu vysvětlujících komentářů, grafického znázornění a následného vyhodnocení.

3.12.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

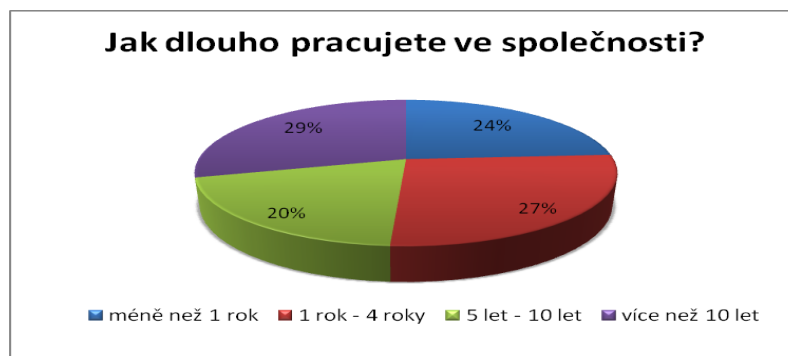
- Informace o respondentovi

Otázka č. 1: Pohlaví.

V této společnosti pracují převážně muži. Z dotazovaných respondentů je 69 % mužů a 31 % žen. Je to způsobeno zaměřením společnosti na strojírenskou výrobu, kde je vyšší počet zaměstnaných mužů.

Otázka č. 2: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Téměř polovina respondentů (49 %) pracuje ve společnosti více jak 5 let. Ovšem 24 % respondentů je zaměstnáno méně než jeden rok, což je vysoké procento a mohlo by vypovídat o problému s fluktuací pracovníků. Práce je velmi náročná a mnozí zaměstnanci nemusejí zvládat tak vysoké pracovní tempo. Zbýlé procento pracovníků pracuje ve společnosti nejvýše 4 roky.



Graf 7: Počet odpracovaných let (vlastní zpracování)

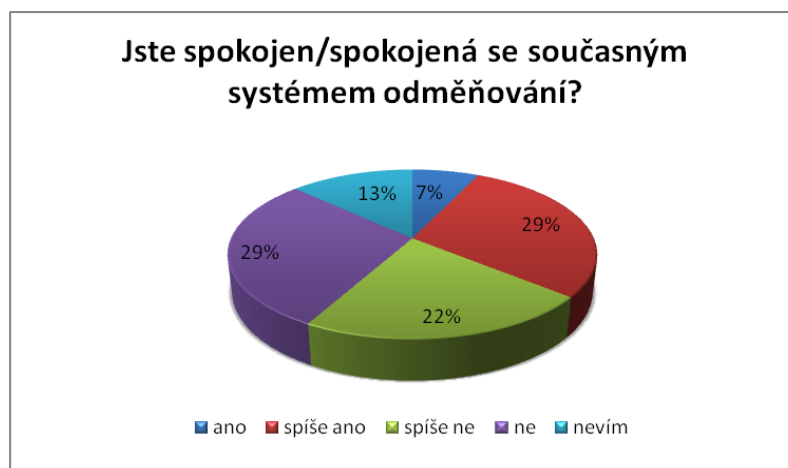
Otázka č. 3: Na jaké pracovní pozici pracujete?

Z této směny odpovídalo 9 operátorů, 3 lisaři, 2 manipulační dělníci, 10 zámečníků, 6 nástrojářů, 14 hrotařů a u pozice jiné odpověděl 1 tavič.

- **Systém odměňování**

Otázka č. 4: Jste spokojen/spokojená se současným systémem odměňování?

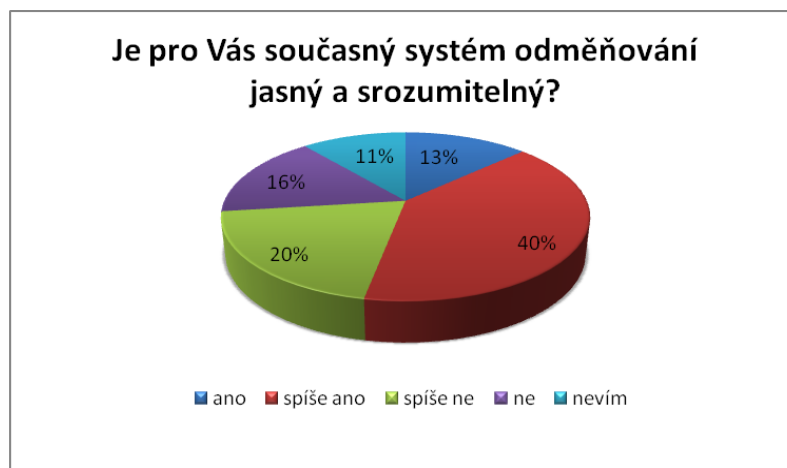
Z odpovědí vyplývá, že 51 % respondentů není spokojeno se současným systémem odměňování.



Graf 8: Spokojenost s odměňováním (vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Je pro Vás současný systém odměňování jasný a srozumitelný?

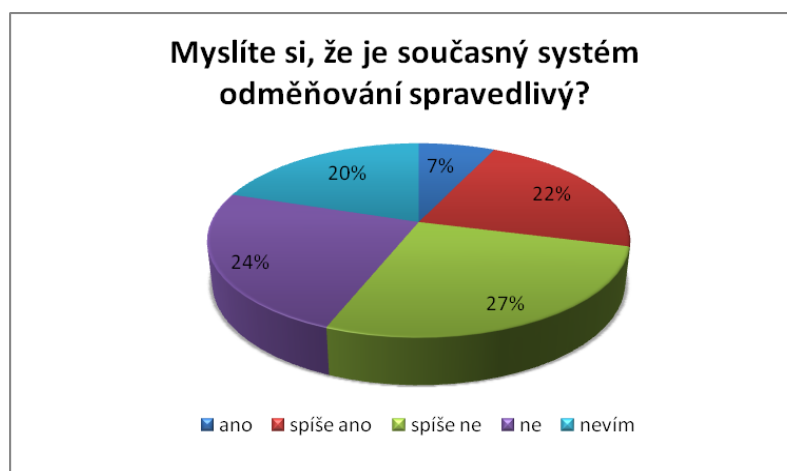
Více než polovina respondentů odpověděla kladně, ovšem 20 % respondentů odpovědělo, že jim není příliš současný systém jasný a srozumitelný. Pro 16 % respondentů není jasný ani srozumitelný. Systém odměňování by měli chápat všichni pracovníci společnosti. Pokud by nastala změna v odměňování, má povinnost společnost všechny informovat o nastalých změnách.



Graf 9: Srozumitelnost systému odměňování (vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Myslíte si, že je současný systém odměňování spravedlivý?

Pouze 7 % dotazovaných si myslí, že zavedený systém ve společnosti KOVOLIS HEDVIKOV a.s. je spravedlivý. Naopak 24 % respondentů považuje tento systém za nespravedlivý. 20 % respondentů neví.



Graf 10: Spravedlivý systém odměňování (vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Měl by se změnit současný systém odměňování?

Většina respondentů, tj. 69 % se shodla na tom, že by se měl současný systém změnit. 4 % respondentů je spokojených a neradi by něco na tomto stávajícím systému měnili.

Otázka č. 8: Motivují Vás poskytované zaměstnanecké výhody ke zvyšování pracovní výkonnosti?

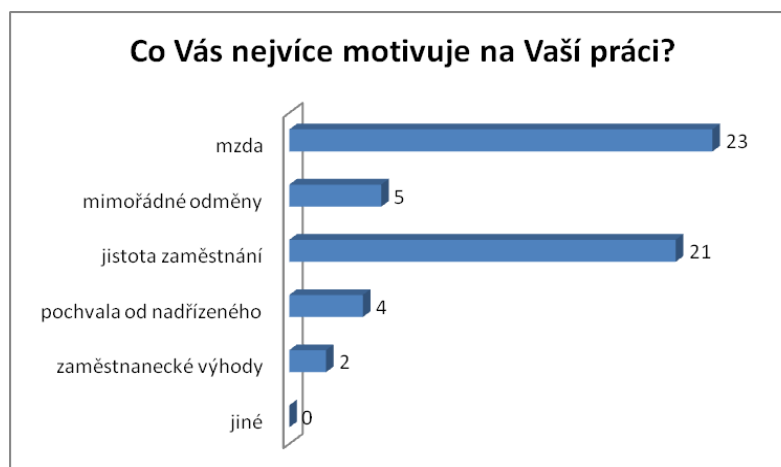
Téměř polovina respondentů odpověděla na tuto otázku záporně. Každý pracovník by měl být seznámen se všemi zaměstnaneckými výhodami, které mu společnost na jeho pozici nabízí.



Graf 11: Zaměstnanecké výhody (vlastní zpracování)

Otázka č. 9: Co Vás nejvíce motivuje ve Vaší práci?

U této otázky měli respondenti možnost více odpovědí. Jak z uvedeného grafu 12 vyplývá, nejvíce motivující je mzda. Na druhém místě se umístila jistota zaměstnání. Vlivem doznívající hospodářské krize je jistota zaměstnání důležitá nejen u pracovníků společnosti KOVOLIS HEDVIKOV a.s. Pět pracovníků motivují nejvíce mimořádné odměny, následuje pochvala od nadřízeného a zaměstnanecké výhody.



Graf 12: Motivace pracovníků (vlastní zpracování)

- **Vztahy na pracovišti**

Otázka č. 10: Jaké máte vztahy s nadřízeným?

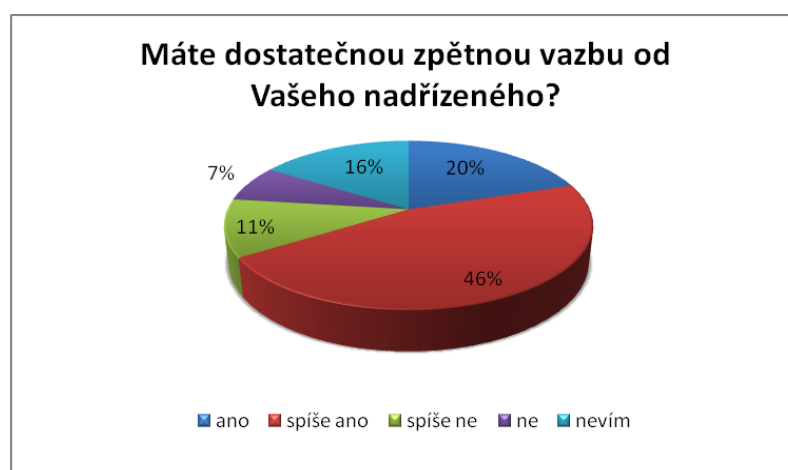
Naprostá většina označila vztahy za velmi dobré (98 %). Lze tedy konstatovat, že ve společnosti mezi pracovníky a jejich nadřízeným panuje velmi dobrá atmosféra. To může vést k větší spokojenosti a následně větší motivaci pracovníků.

Otázka č. 11: Hodnotí nadřízený pravidelně Váš pracovní výkon?

Téměř tři čtvrtiny dotazovaných si myslí, že jejich nadřízený pravidelně hodnotí jejich pracovní výkon. 20 % respondentů neví, zda nadřízený hodnotí jejich výkon.

Otázka č. 12: Máte dostatečnou zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného?

Tato otázka úzce souvisí s předchozí otázkou. Lze zpozorovat souvislost, že přibližně stejné procento respondentů, kteří odpověděli kladně na pravidelné hodnocení, odpověděli také kladně na dostatečnou zpětnou vazbu.



Graf 13: Zpětná vazba (vlastní zpracování)

Otázka č. 13: Chválí Vás nadřízený za dobré pracovní výkony a snahu často?

34 % respondentů se domnívá, že nadřízený příliš často nechválí jejich pracovní výkony. Na druhou stranu stejné procento odpovědělo na tuto otázku kladně. Záleží vždy na vedoucím pracovníkovi, jakou zvolí metodu pro motivaci svých podřízených a hlavně jaký k nim zvolí přístup.



Graf 14: Pochvala od nadřízeného (vlastní zpracování)

Otázka č. 14: Poslouchají Vaši nadřízení Vaše návrhy na změny a opatření?

Podle 66 % dotazovaných respondentů jsou nadřízení ochotni naslouchat. Pouze 2 % dotazovaných si myslí, že jejich nadřízení naprosto neposlouchají jejich návrhy.

- **Hodnocení pracovníků**

Otázka č. 15: Jste spokojen/spokojená s motivačně-hodnotícím pohovorem ve Vaší společnosti, který se koná jednou ročně?

Na tuto otázku odpovědělo kladně 45 %, záporně 33 % a 22 % dotazovaných neví, což by mohlo být ovlivněno také tím, že ve společnosti pracují méně než jeden rok a žádný motivačně-hodnotící u nich ještě neproběhl.



Graf 15: Spokojenost s pohovorem (vlastní zpracování)

Otázka č. 16: Chtěl/Chtěla byste tento motivačně-hodnotící pohovor častěji?

Tato otázka opět navazuje na předchozí otázku. Více jak polovina (60 %) odmítla mít motivačně-hodnotící pohovor častěji. Pouze 20 % dotazovaných chce mít pohovor více než jedenkrát za rok. Zbytek respondentů neví.

Otázka č. 17: Máte vždy možnost se k tomuto pohovoru vyjádřit?

Podle 67 % dotazovaných je možnost se k výše uvedenému pohovoru vyjádřit. 20 % neví, což může být opět způsobeno jejich krátkou působností ve společnosti. Ostatní si myslí, že se nemohou vyjádřit k danému pohovoru.

Otázka č. 18: Je posouzení výsledku Vaší práce spravedlivé?

49 % dotazovaných si myslí, že jejich práce je posouzena objektivně. Na druhé straně 27 % dotazovaných není spokojena s posouzením výsledku jejich práce.

- **Vzdělávání**

Otázka č. 19: Jsou Vám ve společnosti nabízena školení?

Společnost se snaží o rozvoj svých pracovníků, což je možné vypořádat i z následujícího grafu 16. Více než tři čtvrtiny dotazovaných odpovědělo na tuto otázku kladně.



Graf 16: Školení (vlastní zpracování)

Otázka č. 20: Využíváte nabídek těchto školení?

Záleží vždy na každém pracovníkovi, zda nabízené školení využije či nikoliv. Samozřejmě s výjimkou, kdy je školení povinné a pracovník ho musí absolvovat

pro vykonávání své pracovní pozice. 60 % dotazovaných využívá nabídek školení vždy, 13 % občas a 27 % dotazovaných nabídku nevyužívá, pokud to není pro ně povinné.

Otázka č. 21: Máte možnost na své pozici kariérního růstu?

Z pohledu respondentů 49 % nemá na své pozici možnost kariérního růstu, 40 % má možnost a 11 % neví. Tento názor respondentů se může hlavně odvíjet od pracovní pozice, kde pracovník pracuje.

Otázka č. 22: Víte, jaké pracovní výsledky jsou od Vás očekávány?

94 % respondentů je dostatečně informováno o jejich pracovní náplni, což dokazuje velmi dobrou informovanost pracovníků.

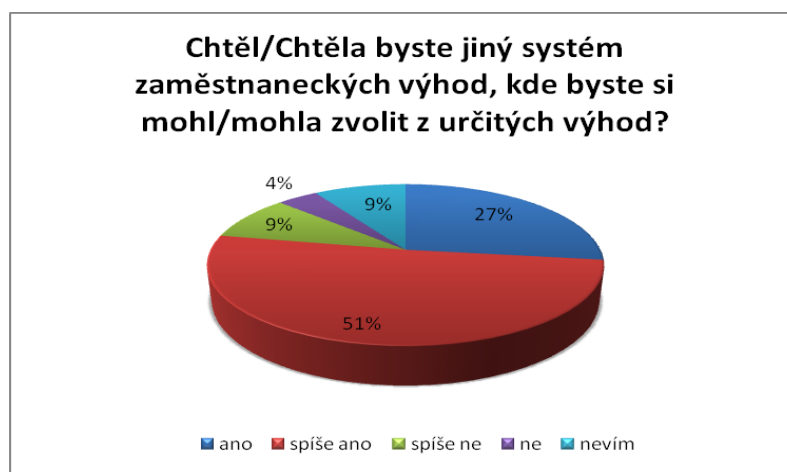
- **Zaměstnanecké výhody**

Otázka č. 23: Jste spokojen/spokojená se současnými zaměstnaneckými výhodami?

Pouze 9 % dotazovaných je plně spokojeno a 40 % je částečně spokojeno s poskytovanými výhodami.

Otázka č. 24: Chtěl/Chtěla byste jiný systém zaměstnaneckých výhod, kde byste si mohl/mohla zvolit z určitých výhod, které by Vám nejvíce vyhovovaly?

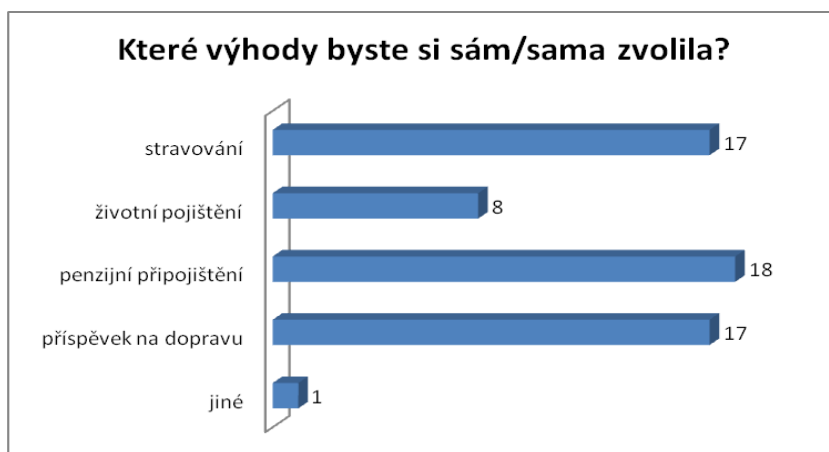
Naprostá většina respondentů odpověděla na tuto otázku kladně. V tomto případě 78 %. 9 % respondentů váhá, zda mít jiný systém výhod, kde by si sami mohli vybrat.



Graf 17: Zvolení benefitů (vlastní zpracování)

Otázka č. 25: Které výhody byste si sám/sama zvolila?

Tato otázka byla druhá, kde mohli respondenti odpovídat na více možností. Nejvíce by si vybrali možnost penzijního připojištění, což je patrné z níže zobrazeného grafu 18. Následuje příspěvek na stravování a příspěvek na dopravu. U možnosti jiné zvolil pouze jeden respondent příspěvek na masáže.



Graf 18: Vlastní systém výhod (vlastní zpracování)

Otázka č. 26: Které současné zaměstnanecké výhody jsou pro Vás nejvíce užitečné?

Tato otázka byla otevřená. Naprostá většina odpověděla, že nejvýhodnější je příspěvek na stravování. V současné době se neustále hovoří o tom, zda vláda v rámci úspor nezruší stravenky. Otázkou však zůstává, jak výrazně by tato skutečnost ovlivnila podnikající společnosti, pokud by hledali alternativní způsob výhod. Dále je pro respondenty důležitý zvýhodněný tarif mobilního operátora a pouze jeden respondent uvedl nejužitečnější zaměstnaneckou prémii.

Otázka č. 27: Které současné výhody byste naopak nejraději zrušil/zrušila?

Na tuto poslední otázku dotazníku nikdo neodpověděl. Znamená to, že respondenti nechtějí žádnou zaměstnaneckou výhodu zrušit ani za podmínky, že jí nevyužívají.

3.13 Shrnutí analýzy současného stavu

KOVOLIS HEDVIKOV a.s. je v současné době velmi stabilní společnost. Překonala již následky hospodářské krize a stabilně rozvíjí své postavení na trhu. Má úspěchy v navazování nových zakázek a neustále se snaží investovat do výrobních technologií.

V oblasti personalistiky má společnost problémy s hledáním nových pracovníků a fluktuací. Jedná se o důsledek úpadku strojírenských oborů a také toho, že ne všichni pracovníci zvládají dané tempo po fyzické stránce. V průběhu roku 2008 změnila společnost systém hodnocení pracovníků ze čtyřbodové na desetibodovou stupnici. Z porovnání těchto metod vyplývá, že tato změna byla pro pracovníky přínosem. Nadřízení mají možnost větší škály bodového ohodnocení a hodnocení se tak stalo více vypovídající o jejich pracovním výkonu. Na hodnocení navazuje motivačně-hodnotící pohovor, který se koná jednou ročně. Pracovníci jsou s tímto pohovorem spokojeni a nechtějí tento pohovor častěji. Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že vedoucí pracovník poskytuje svým podřízeným dostatečnou zpětnou vazbu a motivuje je při práci, což je velmi důležité pro pracovní výkon. Společnost také nabízí pro zvýšení kvalifikačních dovedností a schopností svých pracovníků různá školení, ti je ochotně využívají.

Stále diskutované téma ve společnosti je odměňování. Z analýzy konkurence vyplývá, že z hlediska vyplácení mezd je společnost na nižší úrovni než konkurenční společnosti. Nadpoloviční většina pracovníků by ráda změnila nastavený systém odměňování ve společnosti. Pracovníci nejsou také příliš spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které je při jejich práci příliš nemotivují. Nebrání se flexibilnímu systému benefitů, kde si mohou zvolit své výhody, které jim budou nejvíce vyhovovat.

4 Vlastní návrhy řešení

V této části jsou na základě provedené analýzy, dotazníkového šetření a rozhovorů s představiteli společnosti doporučeny změny pro stávající systém hodnocení a odměňování společnosti KOVOLIS HEDVIKOV a.s. Návrhy by měly sloužit jako podklad pro ředitele společnosti a zároveň by měly zvýšit pracovní nasazení pracovníků a jejich spokojenost na pracovišti.

4.1 Školení vedoucího pracovníka

Řádně proškolený vedoucí pracovník je prvním předpokladem k zajištění správnosti a efektivnosti motivačně-hodnotícího pohovoru. Na základě osobních konzultací ve společnosti bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci nejsou již několik let řádně školeni na toto téma. Tato skutečnost je velmi závažná. Zvláště v případech, kdy je bodové hodnocení pracovníka provázáno s odměňováním. Školení by mělo probíhat pravidelně alespoň jedenkrát ročně.

Na českém trhu je mnoho společností nabízející kvalitní školící programy. Po analyzování nabídek je vhodné využít nabídky společnosti Positive s.r.o., která se již dlouhodobě specializuje na vzdělávání a poradenství v oblasti řízení lidských zdrojů. Ve svém programu nabízí možnost jednodenního kurzu s názvem „Hodnotící pohovor“. Je určen pracovníkům ve vedoucích funkcích, kteří mají na starosti pravidelné vedení hodnotících pohovorů a poskytují zpětnou vazbu svým podřízeným. Školení pracovníků je nutné provést ještě před celopodnikovým hodnocením, které se uskuteční na podzim tohoto roku.

4.2 Četnost prováděných hodnocení

Hodnocení by mělo mít pevně stanovený řád a mělo by se konat minimálně jednou do roka. Společnost by tedy měla mít pevně stanovené termíny pro hodnocení. Z dotazníkového šetření vyplývá, že pracovníci ve společnosti nechtějí motivačně-hodnotící pohovor častěji. Jelikož je ale v dělnických profesích systém hodnocení a odměňování úzce spjat a celopodnikové hodnocení se provádí jednou ročně, každý vedoucí pracovník bude provádět hodnocení svých podřízených alespoň jednou

měsíčně. Vedoucí pracovník tak jednou měsíčně zaznamená hodnocení do následujícího formuláře, kdy zůstane desetibodová stupnice zachována. U tohoto typu hodnocení podřízený pracovník nemusí být přítomen. Po skončení hodnotícího období bude formulář sloužit jako podklad k motivačně-hodnotícímu pohovoru, který se koná jednou ročně. Vedoucí pracovník tak bude mít možnost porovnat vývoj posuzovaných kritérií každého pracovníka během celého sledovaného období. Eliminují se tím nedostatky motivačně-hodnotícího pohovoru, které jsou popsány výše. Během tohoto pohovoru bude mít také vedoucí pracovník k dispozici formulář zobrazený v příloze 2, který již společnost využívá. Po skončení pohovoru se oba tyto formuláře umístí do osobní složky každého hodnoceného pracovníka.

Vzor formuláře

Hodnotící formulář

Jméno:

Příjmení

Pracovní pozice:

Hodnotitel:

Období:	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	Průměrný počet bodů
Vstřícnost													
Odbornost													
Samostatnost													
Výkonnost													
Kvalita													
Zlepšování													
Trenérství													

Vstřícnost - ochota, ochota odpracovat přesčasové hodiny, práce v týmu.

Odbornost - znalost ovládání techniky, postupů a technické dokumentace.

Samostatnost- řešení problémů.

Výkonnost - stabilita odvedeného množství práce.

Kvalita - dodržování standardů, bezpečnosti práce, pracovní doby a kvality.

Zlepšování - zlepšování a zkvalitňování práce, úspora času, pracovních a materiálů.

Trenérství - schopnost a ochota vysvětlit, ukázat a sdílet znalosti.

Poznámky:

Datum:

Podpis:

Obrázek 3: Hodnotící formulář (zpracováno dle přílohy 2)

Časový harmonogram vedoucích pracovníků

- listopad

Realizování celopodnikového hodnocení za rok 2010. Do této doby by měli být vedoucí pracovníci řádně vyškoleni.

- prosinec – říjen

Všichni vedoucí pracovníci dostanou k dispozici hodnotící formulář a pravidelně na konci každého měsíce budou zaznamenávat bodové ohodnocení svých podřízených. To následně vyústí dalším motivačně-hodnotícím pohovorem.

4.3 Výběr zaměstnaneckých výhod

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina pracovníků má zájem o vlastní systém zaměstnaneckých výhod. Mohli by si zvolit ty výhody, které jim nejvíce vyhovují.

V současné době se kafetéria systém řadí mezi moderní a efektivní způsob odměňování pracovníků. Základní myšlenkou je to, že pracovníci pocházejí z rozdílných věkových a zájmových skupin, každý má jinou prioritu potřeb. Co tedy motivuje jednoho pracovníka, nemusí motivovat druhého a naopak. Jedná se tedy o efektivní systém, kde má každý pracovník svůj osobní účet výhod s finančním limitem. V rámci tohoto limitu si sestaví vlastní výhody, které jsou pro něj nejzajímavější.

Výhody zavedení systému:

- finanční úspora a optimální využití,
- motivace a zvýšení spokojenosti pracovníků,
- snížení fluktuace pracovníků,
- odlišení se od konkurence
- růst produktivity práce,
- budování firemní kultury.

Zavedení systému je možné dvěma způsoby. První je vytvoření vlastního kafetéria systému, druhá možnost je zavedení systému pomocí softwaru od externí společnosti.

V první části zavedení vlastního systému výhod je nejdůležitější navrhnout portfolio benefitů, které se bude pracovníkům společnosti nabízet. Dále je důležité nastavit limit pro možnost čerpání daných benefitů. Zvolené výhody se nemusí využít pouze k odměňování pracovníků v dělnických profesích, ale je možné je také aplikovat i u vedoucích pracovníků a dalších pracovníků společnosti.

Pro návrh je využito kombinace fixního a flexibilního systému, tj. pevně stanoveného a volitelného bloku. Pracovníci budou mít stanovené benefity a k nim možnost vybrat si další výhody, které jim budou nejvíce vyhovovat. Zavedení fixních benefitů šetří náklady spojené s administrativou u těch výhod, o které je mezi pracovníky všeobecný zájem.

Fixní benefity

Tyto benefity bude moci využívat každý pracovník bez ohledu na to, jak dlouho ve společnosti pracuje. Zajistí tak určitou míru sociálního zabezpečení. Jedná se o tyto benefity:

- týden dovolené navíc,
- příspěvek na stravování,
- odměny,
- zvýhodněný telefonní tarif,
- prodejní boxy s jídlem a nápoji,
- podnikový ples.

Flexibilní benefity

Využití těchto benefitů bude úzce spjaté s celopodnikovým hodnocením. Množství a výše poskytovaných výhod bude závislé na počtu celkových bodů dosažených při hodnocení. Navržený procentuální vztah mezi body a benefity je popsán v tabulce 4. Pokud pracovník získá při hodnocení celkový počet bodů, bude moci využít 100 % k získání flexibilních benefitů. Na druhou stranu, pokud získá 20 bodů a méně, nebude

moci využít nabídky těchto volitelných benefitů. Bude mít nárok pouze na pevně stanovené benefity. Tento systém má za úkol zvýšit pracovní výkon a motivaci pracovníků ve společnosti.

Tabulka 4: Omezení benefitů (vlastní zpracování)

Počet bodů z hodnocení	Možnost uplatnění benefitů
80 - 71	100%
70 - 61	90%
60 - 51	70%
50 - 41	50%
40 - 31	30%
30 - 21	10%
20 - 0	0%

Body pro uplatnění benefitů získá každý pracovník při motivačně-hodnotícím pohovoru, který se koná jednou ročně vždy na podzim. Jedná se tedy o součet bodů všech hodnocených kritérií, se kterými je již pracovník seznámen.

Navrhované flexibilní benefity vyplývají především z dotazníkového šetření, kdy pracovníci měli možnost uvést, jaké výhody by jim nejvíce vyhovovaly. Dále také z výhod, které společnost poskytuje svým pracovníkům. Ke každému benefitu je přiřazena určitá hodnota procent a stanovený limit, který společnost pracovníkovi ročně nabídne (viz tabulka 5). Výše těchto limitů budou každoročně přehodnocovány a upravovány v závislosti na finanční situaci společnosti. Z těchto flexibilních benefitů si pracovníci budou moci výhody různě kombinovat, nesmí však překročit limit bodového hodnocení respektive počet procent.

Tabulka 5: Benefity (vlastní zpracování)

Flexibilní benefity	Limit	Odhadované roční náklady na 1 pracovníka
životní pojištění	20%	3 000 Kč
penzijní připojištění	20%	6 000 Kč
zvýhodněná půjčka	20%	20 000 Kč
příspěvek na dopravu	20%	1 000 Kč
příspěvek na rekreaci, zájezdy	20%	500 Kč
příspěvek na pojištění odpovědnosti za škodu	10%	500 Kč
poukázka Flexi Pass (kultura, sport, masáže)	10%	500 Kč
příspěvek na vzdělání	10%	500 Kč
očkování	10%	300 Kč

Podmínky a termíny vyplácení flexibilních benefitů

- nárok na vyplácení příspěvku na životní pojištění a penzijní připojištění musí pracovník prokázat uzavřenou smlouvou,
- zvýhodněná půjčka je určena na překlenutí tíživé finanční situace pracovníka, výše splátek a dobu splácení určí vždy vedoucí představitel společnosti, nejpozději však do 12 měsíců musí být půjčka splacena,
- příspěvek na rekreaci, zájezdy bude vyplacen vždy následující měsíc po měsíci, ve kterém byl předložen daňový doklad o zaplacení,
- příspěvek na pojištění odpovědnosti za škodu bude vyplacen následující měsíc po měsíci po předložení uzavřené smlouvy o pojištění,
- poplatek za očkování bude vyplacen následující měsíc po měsíci, kdy pracovník předložil doklad o zaplacení,
- příspěvek na dopravu bude vyplacen následující měsíc po zvolení tohoto flexibilního benefitu,

- příspěvek na vzdělání bude vyplacen následující měsíc po měsíci, kdy pracovník předloží daňový doklad o zaplacení odborné literatury nebo potvrzení o absolvování odborného kurzu či semináře.

Celopodnikové hodnocení pracovníků se uskuteční na podzim tohoto roku. Do konce prosince si pracovníci zvolí benefity na následující období podle svých dosažených bodových výsledků. Pro zjednodušení a snížení činností v administrativě mají pracovníci možnost vybrat si svůj systém výhod dvakrát ročně, tj. během prosince a června. Přehled zvolených benefitů se zařadí do osobní složky pracovníka. V případě změny priorit jednotlivých výhod je možná změna pouze po konzultaci s vedoucím pracovníkem.

Pro zavedení nového systému je nutné změnit současnou kolektivní smlouvu, v níž jsou jednotlivé typy benefitů uvedeny a popsány. Dalším důležitým předpokladem pro účinné využití této metody je pravidelně provádět průzkum motivační struktury, sledovat vývoj u konkurence a aktualizovat nabídku zaměstnaneckých výhod.

Změna systému odměňování musí být vysvětlena každému vedoucímu pracovníkovi, který následně informuje své podřízené. Nabídku a systém poskytovaných benefitů je vhodné také zveřejnit ve firemním časopise.

4.4 Internetové stránky

V současné době jsou internetové stránky společnosti KOVOLIS HEDVIKOV a.s. pouze v anglickém jazyce. Je zřejmé, že je to velmi důležité nejen pro stávající, ale také pro potenciální zahraniční obchodní partnery. Otázkou ovšem zůstává, zda není také vhodné mít tyto stránky i v jazyce českém. Společnost spolupracuje rovněž s českými partnery, kterým to může usnadnit orientaci na webových stránkách. Doporučení se ale především týká informací pro budoucí pracovníky, tj. uvádění možností volných pracovních míst ve společnosti. Společnost nyní využívá jiných internetových portálů pro nabídku volných pracovních pozic, což je pro ni jistě příznivé. Pokud se ovšem

rozhodne případný budoucí uchazeč o zaměstnání podívat na stránky společnosti, informace o pracovních místech již nenajde.

Společnost umístí na svých internetových stránkách záložku s názvem Pracovní příležitosti. Ta bude obsahovat důležité informace pro uchazeče o zaměstnání. Především konkrétní požadavky zaměstnavatele na určité pracovní místo, pracovní náplň a poskytované odměny.

4.5 Prémie za nového pracovníka

Tato nově zavedená prémie se bude vyplácet oběma stranám. Stávajícímu i novému pracovníkovi, který byl zaměstnán na základě doporučení stávajícího pracovníka. Prémie bude ve výši 2 000 Kč pro obě strany. První podmínkou pro vyplacení je odpracování zkušební doby, tj. 3 měsíců. Po této době bude vyplaceno každému pracovníkovi 1 000 Kč. Za další tři odpracované měsíce bude vyplacena zbývající část prémie. Tato prémie má pomoci v náboru nových pracovníků a také přispět ke snížení fluktuace ve společnosti.

5 Přínosy a náklady navrhovaných řešení

5.1 Přínosy

Hlavní přínosy navrhovaných změn ve společnosti KOVOLIS HEDVIKOV a.s.:

- zvýšení pracovní motivace a spokojenosti pracovníků,
- pravidelný přehled o výkonech pracovníků,
- objektivnější přístup k pracovníkům,
- snížení fluktuace,
- možnost vlastního výběru benefitů.

5.2 Náklady

Vyčíslení nákladů kvalitativně i kvantitativně:

- zvýšení administrativních nákladů z důvodu zaznamenávání využití benefitů,
- čas nadřazených při bodovém hodnocení pracovníků,
- náklady na flexibilní benefity:
 - ✓ 18 798 600 Kč za rok, tj. 2 691 Kč na pracovníka za měsíc. Tyto náklady jsou počítány v maximální možné výši, ve skutečnosti nikdy této hodnoty nedosáhnou. Všichni pracovníci nebudou využívat stejných benefitů, je zde také stanoven limit na pracovníka,
- náklady na fixní benefity:
 - ✓ tyto náklady se nezmění,
- náklady na školení:
 - ✓ cena 4 900 Kč/ vedoucí pracovník,
 - ✓ doprava 500 Kč,
- náklady na přivedení nového pracovníka:
 - ✓ 4 000 Kč/nový pracovník,
- náklady na internetové stránky:
 - ✓ cena bude stanovena na základě smlouvy, přibližně 20 000 Kč.
- celkové náklady navrhovaných změn:
 - ✓ 18 963 400 Kč

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat systém hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti KOVOLIS HEDVIKOV a.s. a následně navrhnout vhodné změny a doporučení, které povedou ke zlepšení stávajícího systému. Práce je rozdělena do několika částí.

V teoretické části byly popsány základní pojmy systému hodnocení a odměňování, především jeho význam, základní metody pro hodnocení, mzdové formy, zaměstnanecké výhody a pracovní motivace.

Analýzou současného stavu se zabývala druhá část bakalářské práce. Nejprve byly uvedeny stručné základní informace o společnosti, popsána výrobní a obchodní činnost a personální vývoj. Také byly porovnány možnosti pracovníků na trhu práce a jejich mzdy s konkurenčními společnostmi. Analýza hodnocení pracovníků ve společnosti byla omezena pouze na pracovníky jednoho výrobního úseku z důvodu změn v systému hodnocení ze čtyřbodové stupnice na desetibodovou. Byly porovnány výhody a nevýhody změn tohoto rozhodnutí. Provedeným dotazníkovým šetřením byl zjištěn pohled pracovníků na současný systém hodnocení a odměňování. Šetření bylo podkladem pro návrhovou část bakalářské práce.

Další část je věnována návrhům a doporučením změn ve společnosti KOVOLIS HEDVIKOV a.s. Navržené změny by měly více motivovat a vést ke spokojenosti pracovníků a tím zvýšit jejich pracovní výkony a nasazení. První dva návrhy se zabývají oblastí hodnocení, konkrétně školením vedoucího pracovníka a četností prováděných hodnocení. Třetí návrh vyplývá z dotazníkového šetření a vztahuje se na zaměstnanecké výhody. Ty byly rozděleny na benefity fixní a flexibilní. Zároveň byl stanoven limit pro jejich čerpání. Dalším návrhem bylo vytvoření internetových stránek v českém jazyce. V posledním návrhu bylo doporučeno zavést novou jednorázovou prémie za přivedení nového pracovníka.

Změny a návrhy byly vyčísleny kvantitativně a kvalitativně v poslední části bakalářské práce. Nejprve byly uvedeny možné přínosy navrhovaných změn, poté popsány a vyčísleny související náklady s těmito změnami.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

- (1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (2) ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- (3) CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. rozš. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- (4) D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V. aj. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc : Anag, 2009. 384 s. ISBN 978 – 80.7357-429-1.
- (5) FAEBER, Y., STÖWE, Ch. *Vedení lidí v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.
- (6) GEUENS, M., DE DELSMACKER, P., VAN DEN BERG, J. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- (7) HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- (8) KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.
- (9) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

(10) KŘÍŽEK, Z., CRHA, I. *Jak psát reklamní text*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 220 s. ISBN 978-80-247-2452-2.

(11) WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 117s. ISBN 80-247-2361-1.

Internetové zdroje

(12) *Analýza trhu práce za rok 2010*. [online] 2011 [cit. 2011-04-27]. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/pak/kop/chrudim/analzy_trhu_prace>.

(13) KOVOLIS HEDVIKOV, a.s. [online] 2010 [cit. 2010-11-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.kovolis-hedvikov.cz>>.

(14) *Mzdy a náklady práce*. [online] 2011 [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace>.

(15) *Nemocenské pojištění*. [online] 2011 [cit. 2011-05-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/7>>.

(16) URBAN, J. *Jak kontrolovat a hodnotit*. [online]. 2009 [cit. 2010-11-3]. Dostupné z WWW: <<http://www.hrexpert.cz/hodnoceni-zamestnancu/vyklady/jak-kontrolovat-a-hodnotit-a-pritom-nenicit-motivaci-pracovniku.html>>.

(17) VAŠÍČEK, J. *Jak na terciální vzdělávání v ČR?* [online]. 2009 [cit. 2010-11-15]. Dostupné z WWW: <http://www.vasicek.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=49%3Ajak-na-tercialni-vzdlavani-vr&catid=36%3Askolstvi&Itemid=59&lang=en>.

Ostatní zdroje

(18) *Mzdový předpis*. KOVOLIS HEDVIKOV a.s., 2010.

(19) *Pracovní řád*. KOVOLIS HEDVIKOV a.s., 2010.

(20) *Výroční zpráva 2008*. Hedvikov: KOVOLIS HEDVIKOV a.s., 2009.

(21) *Výroční zpráva 2009*. Hedvikov: KOVOLIS HEDVIKOV a.s., 2010.

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj tržeb	28
Graf 2: Vývoj počtu pracovníků ve společnosti	30
Graf 3: Míra nezaměstnanosti	35
Graf 4: Hodnocení pracovníka	44
Graf 5: Samostatnost operátorů	45
Graf 6: Hodnocení hodnotitelů	45
Graf 7: Počet odpracovaných let	47
Graf 8: Spokojenost s odměňováním	47
Graf 9: Srozumitelnost systému odměňování	48
Graf 10: Spravedlivý systém odměňování	48
Graf 11: Zaměstnanecké výhody	49
Graf 12: Motivace pracovníků	49
Graf 13: Zpětná vazba	50
Graf 14: Pochvala od nadřízeného	51
Graf 15: Spokojenost s pohovorem	51
Graf 16: Školení	52
Graf 17: Zvolení benefitů	53
Graf 18: Vlastní systém výhod	54

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova teorie potřeb	24
Obrázek 2: Organizační struktura	27
Obrázek 3: Hodnotící formulář	58

Seznam tabulek

Tabulka 1: Nezaměstnanost	35
Tabulka 2: Průměrná měsíční mzda.....	36
Tabulka 3: Pracovní doba	42
Tabulka 4: Omezení benefitů.....	61
Tabulka 5: Benefity	62

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro pracovníky

Příloha 2: Hodnocení pracovníka

Příloha 3: Souhrnné hodnocení pracovníků

Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro pracovníky

Dobrý den, studuji na Fakultě podnikatelské VUT v Brně a chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a získané informace budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce na téma „Analýza systému hodnocení a odměňování pracovníků a návrh změn ve vybrané společnosti“. Vyplnění by Vám nemělo zabrat více jak 15 minut Vašeho času. Své odpovědi označte křížkem.

Děkuji Vám za spolupráci.

Ivana Boukalíková

DOTAZNÍK

1) Pohlaví

- ☐ Muž
- ☐ Žena

2) Jak dlouho pracujete v této společnosti?

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1 rok - 4 roky
- ☐ 5 let - 10 let
- ☐ Více než 10 let

3) Na jaké pracovní pozici pracujete?

- ☐ Operátor
- ☐ Lisař
- ☐ Manipulační dělník
- ☐ Zámečník
- ☐ Nástrojař
- ☐ Hrotař
- ☐ Jiné (uved'te prosím jaké)

4) Jste spokojen/spokojená se současným systémem odměňování?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne ☐ Nevím

5) Je pro Vás současný systém odměňování jasný a srozumitelný?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne ☐ Nevím

6) Myslíte si, že je současný systém odměňování spravedlivý?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne ☐ Nevím

7) Měl by se změnit současný systém odměňování?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne ☐ Nevím

8) Motivují Vás poskytované zaměstnanecké výhody ke zvyšování pracovní výkonnosti?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne ☐ Nevím

9) Co Vás nejvíce motivuje ve Vaší práci?

- ☐ Mzda
- ☐ Mimořádné odměny
- ☐ Jistota zaměstnání
- ☐ Pochvala od nadřízeného
- ☐ Zaměstnanecké výhody
- ☐ Jiné (uveďte prosím jaké)

10) Jaké máte vztahy s nadřízeným?

- ☐ Vynikající
- ☐ Dobré
- ☐ Normální
- ☐ Špatné
- ☐ Velmi špatné

11) Hodnotí nadřízený pravidelně Váš pracovní výkon?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne ☐ Nevím

12) Máte dostatečnou zpětnou vazbu (napomenutí, pochválení) od Vašeho nadřízeného vztahující se k výsledkům Vaší práce?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne ☐ Nevím

13) Chválí Vás nadřízený za dobré pracovní výkony a snahu často?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne ☐ Nevím

14) Poslouchají Vaši nadřízení Vaše návrhy na změny a opatření?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne ☐ Nevím

15) Jste spokojen/spokojená s motivačně-hodnotícím pohovorem ve Vaší společnosti, který se koná jednou ročně?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne ☐ Nevím

16) Chtěl/Chtěla byste tento motivačně-hodnotící pohovor častěji?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne ☐ Nevím

17) Máte vždy možnost se k tomuto pohovoru vyjádřit?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne ☐ Nevím

18) Je posouzení výsledku Vaší práce spravedlivé?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne ☐ Nevím

19) Jsou Vám ve společnosti nabízena školení?

☐ Ano, vždy
☐ Ano, občas
☐ Ne

20) Využíváte nabídek těchto školení?

- ☐ Ano
- ☐ Nabídku občas využiji
- ☐ Ne, pokud to není povinné

21) Máte možnost na své pozici kariérního růstu?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

22) Víte, jaké pracovní výsledky jsou od Vás očekávány?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

23) Jste spokojen/spokojená se současnými zaměstnaneckými výhodami?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

24) Chtěl/Chtěla byste jiný systém zaměstnaneckých výhod, kde byste si mohl/mohla zvolit z určitých výhod, které by Vám nejvíce vyhovovaly?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

25) Které výhody byste si sám/sama zvolila?

- ☐ Příspěvek na stravování
- ☐ Příspěvek na životní pojištění
- ☐ Příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ Příspěvek na dopravu
- ☐ Jiné (uveďte prosím jaké)

26) Které současné zaměstnanecké výhody jsou pro Vás užitečné?

.....

.....

27) Které současné výhody byste naopak nejraději zrušil/zrušila?

.....

.....

Příloha 2: Hodnocení pracovníka

HODNOCENÍ DĚLNÍKA

Jméno a příjmení: _____ Osobní číslo: _____
Pracovní zařazení: _____ Středisko: _____
Hodnocené období: _____ Hodnotitel: _____

Kritérium	Popis	Body
Vstřícnost	Ochota, ochota odpracovat přesčasové hodiny, práce v týmu	
Odbornost	Znalost ovládání techniky, postupů a technické dokumentace	
Samostatnost	Řešení problémů	
Výkonnost	Stabilita odvedeného množství práce	
Kvalita	Dodržování standardů, bezpečnosti práce, pracovní doby a kvality	
Zlepšování	Zlepšování a zkvalitňování práce, úspora času, pracnosti a materiálů	
Trenérství	Schopnost a ochota vysvětlit, ukázat a sdílet znalosti	
Součet bodů		

Porovnání s minulým hodnocením (zlepšení, stagnace, zhoršení - v čem?)

.....
.....

Návrh dalšího uplatnění a rozvoje zaměstnance (proškolení, převedení na jinou práci, apod.)

.....
.....

Komentář hodnotitele:

Vyjádření pracovníka k hodnocení (náměty, připomínky, nesouhlas):

V Hedvikově dne: _____

Podpis hodnoceného: _____ Podpis hodnotitele: _____

Odvolání

Komentář:

Dne: _____ Vypracoval: _____ Podpis hodnoceného: _____

Příloha 3: Souhrnné hodnocení pracovníků

Souhrnné hodnocení pracovníků 2008 - 2009

	Jméno	O	O	O	L	L	H	H	H	H	O	O	O	O	L	L	L	M	Z	Z	Z	Z	Z	N	H	H	H	H	H	H	H	H	H	
		C2_1	C2_2	C2_3	C2_4	C2_5	C2_6	C2_7	C2_8	C2_9	C1_1	C1_2	C1_3	C1_4	C1_5	C1_6	C1_7	C1_8	C1_9	C1_10	C1_11	C1_12	C1_13	C1_14	H1_1	H1_2	H1_3	H1_4	H1_5	H1_6	H1_7	H1_8	H1_9	H1_10
Vstřícnost		4	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2
Odbornost		4	3	3	3	2	4	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2
Samostatnost		4	4	3	2	1	4	3	3	3	2	2	3	2	2	1	1	3	2	2	3	2	4	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2
Výkonnost		3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3
Kvalita		3	3	3	2	2	4	4	2	2	3	3	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3
Zlepšování		3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Trenérství		4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	1	1	2	2	3	3	3	4	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2
Věrnost firmě		4	3	2	1	1	4	2	1	1	2	4	4	4	2	1	2	1	1	1	1	1	4	4	4	2	2	3	2	2	1	2	1	2
Součet		29	27	22	18	14	27	22	17	17	17	23	27	18	16	13	13	19	16	19	20	19	31	22	23	20	18	22	19	17	15	21	17	18
	Jméno	C2_1	C2_2	C2_3	C2_4	C2_5	C2_6	C2_7	C2_8	C2_9	C1_1	C1_2	C1_3	C1_4	C1_5	C1_6	C1_7	C1_8	C1_9	C1_10	C1_11	C1_12	C1_13	C1_14	H1_1	H1_2	H1_3	H1_4	H1_5	H1_6	H1_7	H1_8	H1_9	H1_10
Vstřícnost		8	8	6		4	5	5	5	5	5	8	8	4	5	5	5	5	5			6	9	3		8	8	8	8		5	7	6	7
Odbornost		8	6	5		3	8	5	4	4	5	6	7	6	5	4	4	5	4			5	9	8		7	5	8	6		5	7	5	6
Samostatnost		9	8	5		3	5	5	5	5	5	6	7	5	5	4	4	7	4			6	9	7		7	6	8	6		4	8	5	5
Výkonnost		5	5	5		2	5	5	3	3	6	5	8	3	4	4	4	6	4			6	9	6		8	7	8	4		4	8	4	7
Kvalita		5	5	4		3	8	8	4	4	8	6	9	4	6	5	5	6	4			6	8	7		6	5	7	4		2	7	4	6
Zlepšování		5	5	4		2	4	3	3	3	5	5	8	3	5	3	2	5	3			5	8	5		3	3	3	3		3	3	3	3
Trenérství		9	8	6		3	5	4	3	3	5	5	6	4	5	2	2	5	3			5	9	6		7	4	9	8		4	7	4	5
Věrnost firmě		10	9	4		2	10	3	1	1	5	10	10	10	5	1	5	2	1			2	10	10		3	6	4	4		5	2	3	3
Součet		59	54	39		22	50	38	28	28	44	51	63	39	40	28	31	41	28			41	71	52		49	44	55	43		32	49	34	42
	Jméno	C2_1	C2_2	C2_3	C2_4	C2_5	C2_6	C2_7	C2_8	C2_9	C1_1	C1_2	C1_3	C1_4	C1_5	C1_6	C1_7	C1_8	C1_9	C1_10	C1_11	C1_12	C1_13	C1_14	H1_1	H1_2	H1_3	H1_4	H1_5	H1_6	H1_7	H1_8	H1_9	H1_10
Vstřícnost		8	9	8	6	3	8	8	8	8		6	8			5	8	6	8	5		8	8	4		6	5	7	6	3		5		7
Odbornost		8	8	5	4	3	8	5	5	5		6	7			4	6	7	5	5		7	8	5		7	6	5	4	3		5		5
Samostatnost		8	8	5	4	3	8	8	8	8		5	7			2	5	7	5	5		6	8	6		7	5	5	4	3		7		5
Výkonnost		5	7	5	4	3	5	8	8	8		6	7			3	4	6	5	5		6	9	5		6	5	6	4	5		6		4
Kvalita		8	8	5	5	1	8	5	5	5		6	8			5	6	6	5	5		7	8	6		8	5	7	5	4		7		7
Zlepšování		5	9	5	5	1	8	5	5	5		5	8			2	3	3	5	5		5	9	5		3	3	3	3	3		3		3
Trenérství		8	8	8	4	1	8	8	8	8		5	6			2	5	5	5	5		6	9	5		5	7	8	5	4		7		8
Věrnost firmě		10	10	5	3	3	10	4	2	2		10	10			2	6	3	2	3		3	10	10		4	7	5	5	6		3		4
Součet		60	67	46	35	18	63	51	49	49		49	61			25	43	43	40	38		48	69	46		46	43	46	36	31		43		43